

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Porovnání a zhodnocení hospodaření vybraných krajských galerií v České republice
Financial Management Comparison and Evaluation of Selected Regional Galleries in the
Czech Republic


Studentka: Bc. Adriana Slavíková

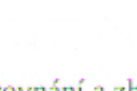
Vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Bečica Jiří, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adriana Slavíková**

Studijní program:  N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:  6202T055 Veřejná ekonomika a správa

Téma: Porovnání a zhodnocení hospodaření vybraných krajských galerií v České republice
Financial Management Comparison and Evaluation of Selected Regional Galleries in the Czech Republic

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Financování kultury v ČR
 3. Finanční ukazatele a jejich využití v kultuře
 4. Charakteristika, ukazatele a aspekty fungování vybraných galerií v ČR
 5. Zhodnocení finančních a nefinančních ukazatelů u vybraných krajských galerií v letech 2011–2015
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1886-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- THROSBY, David. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-68784-3.
- VRABKOVÁ, I., I. VAŇKOVÁ, J. BEČICA a Š. KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4028-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bc. Jiří Bečica, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh, vypracovala samostatně a uvedla
jsem všechnu použitou literaturu.

V Ostravě 27. 4. 2018


.....

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Bečicovy Jiří, PhD. za odborné vedení práce, cenné rady, za pomoc a čas, kterými věnoval při zpracování. Také bych chtěla poděkovat dotazovaným galeriím za jejich poskytnuté informace.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	FINANCOVÁNÍ KULTURY V ČR.....	8
2.1	Charakteristika kultury	8
2.1.1	Kulturní politika ČR.....	9
2.1.2	Kulturní statky.....	12
2.2	Financování kultury.....	13
2.2.1	Financování kultury z veřejných rozpočtů	14
2.2.2	Financování kultury ze soukromých zdrojů	18
2.2.3	Rozdělení zdrojů podle poskytnuté podpory kultury	18
2.3	Příspěvkové organizace v kultuře.....	19
2.3.1	Hospodaření příspěvkových organizací	20
3	FINANČNÍ UKAZATELE A JEJICH VYUŽITÍ V KULTUŘE	22
3.1	Statistika v kultuře	22
3.1.1	Statistické údaje o kultuře v ČR.....	23
3.1.2	Statistické údaje o krajských galeriích v ČR.....	25
3.2	Nefinanční ukazatele	27
3.3	Finanční ukazatele	27
3.4	Míra soběstačnosti	30
3.4.1	Míra soběstačnosti krajských galerií	30
3.4.2	Porovnání míry soběstačnosti s muzei v ČR.....	31
3.5	Komparace příjmů a výdajů vybraných krajských galerií.....	32
3.5.1	Výnosy vybraných krajských galerií.....	32

3.5.2	Náklady vybraných krajských galerií.....	34
4	CHARAKTERISTIKA, UKAZATELE A ASPEKTY FUNGOVÁNÍ VYBRANÝCH GALERIÍ V ČR.....	37
4.1	Charakteristika vybraných krajských galerií v ČR.....	37
4.2	Analýza vybraných ukazatelů.....	44
4.2.1	Na návštěvníka	44
4.2.2	Na zaměstnance	47
4.2.3	Ostatní	48
4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	54
4.3.1	Ukazatel rentability	54
4.3.2	Ukazatel likvidity	56
4.3.3	Ukazatel finanční stability a zadluženosti	60
4.3.4	Ukazatel aktivity	66
5	ZHODNOCENÍ FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH UKAZATELŮ VYBRANÝCH GALERIÍ V LETECH 2011 - 2015	69
5.1	Zhodnocení finančních a nefinančních ukazatelů	69
5.2	Subjektivní hodnocení vybraných krajských galerií v ČR	70
5.3	SWOT analýza.....	73
6	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM ZKRATEK.....	84
	PROHLAŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Pojem kultura vychází z latinského slova „cultura“ a byl spojován s obděláváním zemědělské půdy. Dnes označuje veškeré hmotné i nehmotné výsledky činnosti člověka. Kultura je významným faktorem života lidské společnosti, který napomáhá značnou měrou k její integraci jako celku. Vede k výraznému rozvoji intelektuální, emocionální a také morální úrovni občana a v tomto smyslu plní výchovně vzdělávací, popř. kreativní funkci. Díky kultuře je možné přenášet informace mezi generacemi a vnějším světem.

Kultura je jedním z odvětví národního hospodářství, kterým se veřejná ekonomika zabývá z důvodu jak veřejného, tak smíšeného soukromého sektoru (část odvětví financuje veřejný a část soukromý subjekt). Podle typu kulturních služeb, převažují buď veřejné nebo soukromé zdroje. Z veřejných rozpočtů jsou financovány zejména divadla, knihovny, muzea, galerie, památkové objekty, výstavní činnosti v oblasti profesionálního umění, kulturní vzdělání a festivaly. Již zmíněné služby by se bez příspěvku či dotace, ať už finančního či materiálního velmi obtížně obešly. Jen velmi málo organizací si dokáže vydělat na svou činnost ze vstupného a doplňkového prodeje.

Naprostá většina kulturních institucí spadá do sféry neziskového sektoru, kde největším poskytovatelem služeb jsou organizace veřejné správy. Ty tvoří 87,4 % z celkového počtu organizací. Proto je práce zaměřena na státní neziskové organizace, a to zejména na příspěvkové organizace, které zaujímají v této sféře významné místo.

Kultura se v rámci ekonomiky ČR dělí na oblasti umění (tvůrčí činnost), knižní kultury a knihoven, památkovou péči, movité kulturní dědictví (muzea a galerie), hromadné sdělovací prostředky a kinematografie, církve a náboženské společnosti, autorská práva a kulturně výchovné činnosti. Každá z těchto oblastí se řídí svou legislativou. Zejména galerie, které jsou charakterizovány jako muzeum zaměřeny na výtvarné umění se řídí zákonem č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

V České republice se nachází celkem 23 krajských galerií z nichž bylo analyzováno pouze 19. Zbylé čtyři galerie, kterými jsou Galerie Benedikta Rejta v Lounech, Galerie výtvarného umění v Mostě, Galerie G4 a Rabasova galerie Rakovník nejsou analyzovány z důvodu nedostatku informací ve výroční zprávě a dvakrát nereagovali na zprávu. Ve všech krajích se nachází alespoň jedna galerie, výjimku tvoří Olomoucký kraj.

Cílem diplomové práce je porovnání a zhodnocení hospodaření vybraných krajských galerií za období 2011 - 2015. Zhodnocení je provedeno ve dvou dílčích cílech: (1) zhodnocení nefinančních ukazatelů (na návštěvníka, zaměstnance, výstavy a otevírací dobu), (2) zhodnocení prostřednictvím finančních ukazatelů (rentability, likvidity, aktivity, finanční stability a zadluženosti)

Hypotézou práce č. 1 je předpoklad, že finanční soběstačnost vybraných krajských galerií v ČR je méně než 50 %. Jedná se o právní formu příspěvkové organizace, která je upravena zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů a zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ve zmíněných zákonech není uvedeno procentní zastoupení výrobních nákladů, které jsou pokryty tržbami. Ale Slovenská republika v zákoně č. 523/2004 Z. z., o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov uvádí, že u příspěvkové organizace jsou náklady méně než z 50 % pokryty tržbami, které jsou napojeny na příspěvek od vyššího územního celku.

Hypotézou práce č. 2 je předpoklad, že míra soběstačnosti regionálních galerií se neliší od míry soběstačnosti u v regionech zřizovaných muzeí, která dle publikace Vrabkové a autorského kolektivu byla zjištěna ve výši 10 %.

Pro dosažení cílů diplomové práce je použita metoda komparace, která srovnává průměrné jednotlivé ukazatele za období 2011 až 2015. Také je použita metoda analýzy, která je využita při zkoumání finančních a nefinančních ukazatelů. Další metodou je indukce, která slouží pro vyjádření problematiky financování kultury v ČR. Metoda dedukce je aplikována v závěru práce.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol včetně Úvodu a Závěru. Druhá kapitola je teoretická a charakterizuje pojem kultura, vymezuje nástroje a modely kulturní politiky a také uvádí národní a ústřední dokumenty řídící se kulturní politikou v ČR. Dále se věnuje problematice financování kultury zejména v oblasti veřejných rozpočtů a soukromých zdrojů. Také jsou rozděleny zdroje podle poskytnuté podpory. Další část práce se zabývá příspěvkovými organizacemi a jejich hospodařením.

Ve třetí kapitole je věnována pozornost nejen statistice v kultuře jako celek, ale také je zaměřena na statistické údaje krajských galerií v ČR. Následně jsou vymezeny nefinanční

ukazatele, kterými jsou výkonové ukazatele. Dále jsou charakterizovány poměrové ukazatele finanční analýzy. V kapitole je definována a analyzována míra soběstačnosti, která je porovnávána s mírou soběstačnosti v muzeích. V závěru kapitoly je provedena komparace největších položek příjmů a výdajů konkrétně pro krajské galerie.

Čtvrtá a pátá kapitola je praktická. Charakterizuje a zhodnocuje vybrané krajské galerie v ČR. V kapitole jsou analyzovány výkonové ukazatele, které jsou rozděleny na návštěvníka, na zaměstnance a ostatní. Poté je posouzena finanční situace vybraných krajských galerií na základě poměrových ukazatelů (rentability, likvidity, aktivit, finanční stability a zadluženosti). Analýza jednotlivých ukazatelů je zprůměrovaná za období 2011 – 2015 z důvodu rozsáhlosti zkoumaného vzorku dat. Pátá kapitola je zaměřena na zhodnocení všech analyzovaných ukazatelů za období 2011 – 2015. Je provedeno subjektivní hodnocení zaměřeno na obsahovost webových stránek, dostupnost na sociálních sítích, jazyková mutace, ceny vstupného a reakce na dotaz. V závěru kapitoly je provedena SWOT analýza krajských galerií.

Ze zahraničních autorů se problematikou financování kulturních institucí zabývá Chernyaeva Irina z Altai State University v Rusku. Dále se zabývá financováním muzeí, knihoven a archivů Stanziola Javier z Univerzity of Leeds v Anglii. Výzkum naznačil, že tyto odvětví kultury jsou závislé na financování z veřejných rozpočtů a nechtějí zkoumat nové způsoby, jak lépe využít majetek pro svůj prospěch.

Zpracování tématu diplomové práce vychází z odborných zdrojů, ale především z volně dostupných internetových zdrojů (např. prostřednictvím Monitoru - portálu ministerstva financí). Dále jsou použité dokumenty (údaje) získané z webových stránek příslušné galerie. Vzorce pro výčet jednotlivých poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze, protože nejsou až tak podstatné, jako konkrétní vypočtená hodnota. V diplomové práci jsou zbarveny modrou barvou nejvyšší hodnoty, zatímco nejnižší vypočtené výsledky barvou žlutou.

Diplomová práce vznikla za finanční podpory Studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava v rámci projektu SP2017/129 Ekonomické faktory ovlivňující zabezpečení veřejných služeb s kolektivní spotřebou.

2 FINANCOVÁNÍ KULTURY V ČR

Kultura patří mezi významné odvětví hospodářství a finanční prostředky tvoří jeden z nejdůležitějších předpokladů fungování organizace. Kulturní instituce zřízené státem, krajem či městem patří mezi poskytovatele veřejných služeb, které by měly být přístupné pro každého jednotlivce, a proto tyto instituce jsou ztrátové – generují minimální ztrátu, popř. nízký přebytek. Výjimku tvoří zejména některé typy autorských děl. Pokud by např. galerie, muzea, či divadla stanovila výši vstupného podle svých nákladů, vzrostla by neúměrně cena vstupenek a tyto kulturní statky by poté mohl využívat pouze vymezený okruh obyvatel. Prioritou státu je, aby bylo odvětví kultury bylo využíváno celou společností, protože je oblast kultury dotovány přímo z prostředků veřejných financí. Důležitou roli zde hrají příspěvky od zřizovatele, které tvoří převážnou část příjmů. V ČR, ale i v Evropě existují tři základní způsoby financování kultury a umění. V prvním případě se jedná o přímou podporu, která je financována z veřejných rozpočtů (na centrální a územní úrovni) v podobě dotací, zvláštních cen, grantů. Dále jde o podporu nepřímou, která je zajišťována prostřednictvím daňových opatření.

V úvodu této kapitoly je definováno pojetí kultury, dále jsou uvedeny nástroje a modely kulturní politiky v ČR a je seznámeno také s kulturní politikou jak na národní i nadnárodní úrovni. A v neposlední řadě jsou charakterizovány kulturní statky. Druhá část kapitoly se zabývá problematikou financování kultury, která je dotována jak z veřejných rozpočtů, tak soukromých zdrojů. Zde jsou také rozděleny zdroje podle poskytnuté podpory kultury. Poslední část druhé kapitoly je zaměřena na příspěvkové organizace a jejich hospodaření.

2.1 Charakteristika kultury

Pojem kultura lze chápat v dnešní společnosti velice široce a pokrývá téměř celý rozsah života jednotlivců. Jedná se o mnohoznačný termín, který bývá definován v různých souvislostech, avšak významy tohoto slova se navzájem prolínají. Formulace již zmíněného pojmu zpravidla souvisí s věcným kontextem, pro niž je používán. (Patočka, 2008)

Kulturu lze charakterizovat z různých úhlů pohledu. Jako příklad je jmenována antropologie zahrnující proces emancipace jedince a lidské bytosti, sociologie definující kulturu jako souhrn materiálních a duchovních hodnot vytvořen osobami z historického vývoje, nebo

také ekonomie vymezující kulturu jako proces a činnost v oblasti umění a v péči o kulturní dědictví, které přináší uspokojení ze spotřeby. (Rektořík, 2007)

Průcha (2007) rozděluje kulturu na širší a užší pojetí. Z hlediska **širšího pojetí** zahrnuje kultura všechno, co stvořila lidská civilizace – tedy materiální artefakty (např. obydlí, nástroje, oděvy, průmysl, dopravní systém) a duchovní výtvořiny lidí (např. umění, náboženství, zvyky, vzdělávací systémy), zatímco **užší pojetí** se vztahuje pouze k projevům chování lidí čili zvyklostem, symbolům nebo komunikačním normám a předávaným zkušenostem.

Throsby (2010) definoval kulturu jak z antropologického smyslu (zahrnuje zvyky, způsoby života, společenské hodnoty) a funkčního smyslu (činnosti, které souvisí s praxí v umění)

2.1.1 Kulturní politika ČR

Smyslem kulturní politiky je podporovat svobodnou tvorbu umělců a tvůrců, garantovat rovný přístup ke kulturnímu bohatství, ochranu kulturního dědictví, také podporovat výchovu v umění a snížit negativní vliv obchodního využívání kultury v ČR.

K realizaci již zmíněné kulturní politiky státu lze využít pět nástrojů: (1) **Legislativní**, který Ministerstvo kultury rozděluje do několika skupin, např. muzea a galerie, umění, státní památková péče aj. (2) **Ekonomické**, které se zabývají jak financováním z veřejných rozpočtů, tak případně i ze soukromých zdrojů. Dále (3) **Institucionální zabezpečení**, jehož ústřední institucí zabezpečující kulturní činnost je Ministerstvo kultury. (4) Čtvrtým nástrojem je nástroj **řídící**, kam spadají státní kulturní instituce, odbory krajů, měst a obcí. (5) A konečně pomocí **nástroje metodického** lze motivovat kulturní chování jednotlivců nezávislých na orgánech státní správy.

Z ekonomického hlediska vyjadřuje kulturní politika státu míru vlivu na zajišťování a ovlivňování produkce či spotřeby kulturních statků. Nejznámějších modelů správy kultury existuje několik. Jmenovitě dle autorů:

- Hillman- Cartranův model,
- Trosbyho model,
- Cummingův a Katzův model.

Autoři Hillman a Cartran diferencují čtyři základní modely, kterými jsou: stát ulehčovatel, Patron, Architekt a Konstruktor, přičemž každý z těchto modelů může ovlivnit proces produkce kulturních statků. Tyto 4 základní modely jsou čtenáři přiblíženy níže.

Model Ulehčovatel v kostce znamená, že vláda (ústřední, regionální a municipální) podporuje výhradně amatérské umělecké a nepříliš profesionální umělecké organizace, tím že klade důraz na vlastní činnost určité organizace. Z ekonomického hlediska není organizace závislá pouze na jejich vlastních příjmech (tržby ze vstupného, služeb nebo statků). Důležitou roli zde hrají také dary od sponzorů nebo úlevy na daních. Pozitivem modelu je různorodost příjmů a slabinou je převažující vliv státu na chod a fungování organizace. Model je charakteristický pro Spojené státy americké.

Pro **model Patron** je charakteristické vytvoření nezávislých uměleckých rad, jejichž prostřednictvím nich může stát uplatňovat svou moc. O celkovém objemu finančních prostředků pro kulturu sice rozhoduje stát, ale komu a v jaké výši si už určují nezávislé rady. Tito členové rady jsou jmenováni vládou. Cílem modelu je podpora vynikající umělecké kvality kulturních produktů. Negativem mohou být sklony k elitářství. Model je typický pro Velkou Británii.

Model Architekt, aneb umění podporováno prostřednictvím státních institucí (ministerstev) nebo nižších orgánů veřejné správy (odborů a referátů kultury). Příjmy na financování kulturních statků získávají organizace převážně z veřejných rozpočtů kompetentních vlád, na kterých jsou velmi závislí. Pozitivem je zbavení kulturních organizací existenčních starostí, slabou stránkou tohoto modelu je na druhou stranu hrozící nebezpečí stagnace kvality i kvantity ve tvořivosti umělců. Pod tento model spadá typicky Francie.

Model Konstruktor je také označován za nejextrémnější model, protože vláda je vlastníkem všech finančních prostředků a rozhoduje o jejich použití. Politické instituce rozhodují o podpoře kulturních organizací. Model byl uplatňován zejména v totalitních režimech, zejména v ČSR před rokem 1989.

Trosbyho model zachycuje všechny statky a služby ve čtyřech okruzích – **základní kreativní umění** (literatura, hudba, aj.), **další základní kreativní umění** (muzea, galerie, knihovny, aj.), **širší kulturní průmysl** (médiu, tisk, aj.), **související odvětví** (architektura, médiu, aj.). Model rozlišuje všechny statky a služby bez ohledu na to, které odvětví je produkuje.

Zatímco Cummings a Katz dělí kulturní politiku na modely: s **centrálním orgánem**, který zajišťuje veškerou kulturní politiku (např. Francie), na model s **odpovědností rozloženou mezi ministerstva** (např. Itálie), s **kvazemi** (autonomní organizace, tj. je odděleno rozhodování o kultuře od politiky, nachází se např. ve Velké Británii) a **manažerský model**, kde nejvíce do fungování kultury zasahuje stát, který také určuje směr kulturní politiky, financuje a podporuje kulturu, ale zároveň ji také sám provozuje (objevil se v Sovětském svazu). (Peková, 2012)

Co se české kulturní politiky týče, vyvíjí se podle dokumentu – **Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020**. Dokument byl zpracován Ministerstvem kultury a vychází z listin na nadnárodní úrovni: Strategie Evropa 2020, Dohoda o partnerství pro programové období 2014 – 2020, ale také z listin na úrovni národní. Zde jmenujeme Národní program reforem ČR, Státní kulturní politika ČR na léta 2015 – 2020 (s výhledem do roku 2025) nebo Strategii regionálního rozvoje ČR 2014 – 2020 a další.

Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020 definuje 4 globální cíle a priority: (1) **Zvýšit kvalitu péče o hmotné i nehmotné kulturní bohatství** - prioritou č. 1 je kulturní bohatství, jehož cílem je zajistit uchování a rozvoj kulturního bohatství a zefektivnit jeho propagaci. Opatřeními vedoucí k naplnění je např. zlepšit stav národních kulturních památek a podpořit naplňování Úmluv UNESCO, podpořit obnovu kulturní krajiny aj. (2) **Zvýšit úroveň správy a dostupnosti kulturních hodnot** – prioritou č. 2 je eCulture, která si klade za cíl zajistit a využít digitalizaci kulturního obsahu a veřejných kulturních služeb pro podporu posilování institucionální kapacity účinné veřejné správy v oblasti kultury, kreativity, inovací a znalostí ekonomiky. (3) **Zlepšit podnikání a inovace v oblasti kultury – kulturní a kreativní odvětví**. Opatřeními k dosažení potenciálu je podpořit projekty živého umění, kulturního turismu, budovat funkční vazby mezi kulturou a kreativním odvětvím, rozvíjet podnikání v kultuře a technických památkách a další. (4) **Zvýšit kvalitu lidských zdrojů v oblasti kultury** – prioritou č. 4 charakterizuje lidské zdroje a cílem je zefektivnit nastavení systémů řízení a monitorování v oblasti kultury a zvýšit odbornou kapacitu pracovníků kultury i veřejnosti.

Dalším významným dokumentem v oblasti kultury je již zmíněná Státní kulturní politika ČR na léta 2015 – 2020, která byla vypracována za účelem podpory kultury a umění. Cílem ústředních správních úřadů a územních samosprávných celků je pečovat o uchování hodnot

kulturního dědictví a jejich zapojení do současného života společnosti, vytvářet společenské podmínky prostřednictvím daňové politiky a ekonomických nástrojů, které napomáhají rozvoji umění a podpoře kreativity. Vláda se chce především zaměřit na dvě nové priority, a to na rozvoj kulturních a kreativních odvětví a zavedení systému eCulture¹. (MK, 2018, online)

2.1.2 Kulturní statky

Z hlediska nejširšího pojetí je kultura považována za **smíšený kolektivní statek**, na jehož produkci a spotřebě má kulturně vyspělý stát zájem, avšak jeho skladbu a rozsah přímo neurčuje. Množství produkováných kulturních činností vzhledem k technickému pokroku a rozvoji společnosti se neustále zvětšuje i zkvalitňuje, čímž se zvyšuje potřeba většího množství peněžních prostředků pro tuto oblast.

Poměr veřejného rozpočtu ke kulturním statkům může být odlišný, tj. může se zvyšovat financování z veřejných rozpočtů stejně tak se na nákladech produkce kulturních statků mohou podílet spotřebitelé. (Peková, 2012)

V oblasti kultury se řadí všechny typy statků a to:

- Veřejné statky,
- Smíšené veřejné statky,
- Privátní statky,
- Poručnícké statky.

Veřejné statky se vyznačují nevylučitelností ze spotřeby, nedělitelností spotřeby a nulovými mezními náklady na spotřebu každého následujícího spotřebitele. Příkladem je návštěva galerie s volným vstupem.

U **smíšených veřejných statků** nese určitou část nákladů občan i stát. Jedná se např. o návštěvu dotovaného divadelního představení, prohlídku státního hradu, na jehož udržování přispívá stát. Podle vlivu se smíšené statky rozdělují na:

- Národní – mají široký vliv na obyvatelstvo,
- Lokální - mají vliv pouze na omezený okruh lidí.

¹ Pojem eCultura označuje digitalizaci kulturního obsahu, který je důležitý z hlediska efektivnosti fungování veřejné správy.

Privátní neboli **soukromý statek** se vyznačuje tím, že veškeré náklady nese výhradně občan. Spotřeba statku je plně dělitelná mezi jednotlivé spotřebitele. Příkladem je zakoupení uměleckého díla soukromým subjektem. (Peková, 2008)

A konečně **poručnický statek**, který je specifickým druhem statků a předmětem státního zájmu z politických, kulturních a sociálních důvodů. (Rektořík, 2007)

Důležitou ekonomickou hodnotou kulturních statků je jejich vzácnost a užitná hodnota. U těchto statků je velmi náročné objektivně stanovit užitnou hodnotu, protože zde existují velké rozdíly v užitné hodnotě určitého statku pro různé spotřebitele např. různě intenzivní umělecký zážitek z návštěvy hradu, zámku, popř. galerie. Vzhledem k potřebě poměrně vysoké kvalifikace nutné k posouzení užitné hodnoty dochází u některých statků k přeceňování nebo nedoceňování. (Peková, 2012)

2.2 Financování kultury

Množství finančních prostředků směřující do kultury závisí na ekonomické situaci země. Většina právnických osob nemůže spoléhat v oblasti kultury na příjmy od uživatelů a současně se neobejde bez příspěvku z veřejných zdrojů. Oblast kultury v ČR je proto financována vícezdrojově přičemž největší část pochází ze soukromých zdrojů, respektive z finančních a nefinančních podniků. Podíl zdrojů financování je v jednotlivých oblastech kultury odlišný. Zatímco v kulturním dědictví, interpretačním umění, uměleckém vzdělávání jsou důležitým zdrojem veřejné rozpočty (2/3 podíl) a v odvětví výtvarného umění, tisku, média, reklamy a architektury jsou pak významným zdrojem podniky a domácnosti. Z pohledu veřejných zdrojů je poskytnuto téměř 49 % na kulturu z regionálních a municipálních rozpočtů, a to výhradně do oblasti kulturního dědictví, interpretačního umění a uměleckého vzdělávání. Výdaje domácnosti na kulturu ve výši 31,4 mld. Kč v roce 2015 směřovaly nejvíce do sféry médií a tisku (např. televize, rozhlas, kino, knihy a tisk). Domácnosti přispívají na kulturu nejčastěji ve formě vstupného, nákupu občerstvení, upomínkových předmětů, zápisného či úhrad nákupů zboží kulturní povahy. (CZSO, 2015, online)

Podle úrovně kultury a finančních prostředků, které plynou do oblasti kultury, lze konstatovat, že čím více se zvyšuje životní úroveň jedinců, tím se zvyšuje i úroveň kultury a naopak.

2.2.1 Financování kultury z veřejných rozpočtů

Prostředky z veřejných rozpočtů, které financují oblast kultury plynou od Ministerstva kultury (ale i dalších ministerstev), státních fondů a územní samosprávy.

Výraznou část finančních prostředků poskytuje **Ministerstvo kultury ČR**, které má ve státním rozpočtu vyčleněnou samostatnou kapitolu 334, z nichž jsou finance využívány na:

- provoz a činnost příspěvkových organizací zřizovaných ministerstvem,
- příspěvky na památkovou péči,
- financování grantových a dotačních programů,
- dotace územním rozpočtům,
- zajištění provozu vlastního úřadu,
- výdaje na výzkum a vývoj aj.

Objem financí, které plynou do oblasti kultury ze státního rozpočtu je každoročně stanoven Ministerstvem financí. V roce 2016 činily výdaje na kulturu 11,8 mld. Kč a podíl rozpočtu Ministerstva kultury na celkových výdajích státního rozpočtu činí 0,94 %. Z hlediska podílu výdajů je trend za pětileté období rostoucí. Následkem je zvýšení výdajů na kulturní služby, podpora živého umění, záchrana a obnova kulturních památek. V roce 2016 činil podíl rozpočtu Ministerstva kultury na státním rozpočtu bez výdajů na církve 0,66 %. Výdaje roku 2016 na majetkové vyrovnání církvím tvořily 29,16 % z celkových výdajů Ministerstva kultury. V roce 2012 nebyl zaznamenán žádný údaj, protože nebyl přijat zákon č. 428/2012 Sb. o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů. To je znázorněno v tab. 2.1.

Tab. 2.1 Podíl celkových výdajů na kulturu, v mil. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Státní rozpočet celkem	1 152 386,7	1 173 127,8	1 211 608,2	1 297 321,6	1 219 843,5
Ministerstvo kultury	8 499,5	10 481,7	10 930,2	11 522,5	11 770,6
Podíl rozpočtu kapitoly 334 na celkovém objemu	0,71	0,76	0,86	0,89	0,94
Podíl rozpočtu kapitoly 334 na celkovém objemu SR (bez výdajů na majetkové vyrovnání s církvemi)	-	0,63	0,57	0,61	0,66

Zdroj: MKČR: *Výroční zpráva Ministerstva kultury za rok 2017*. Online. Vlastní zpracování.

Kromě Ministerstva kultury ČR přispívají formou dotace na kulturu, církve a sdělovací prostředky i Kancelář prezidenta republiky (financují zejména Pražský hrad), Ministerstvo

zahraničních věcí (přispívá na sdělovací prostředky tedy na rozhlas a televizi), Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra (poskytuje finance výhradně na činnost muzeí a galerií), Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy (přispívají na muzea – galerie a knihovny), dále Rada pro rozhlas a televizní vysílání (financují správu v oblasti kultury, církví a sdělovacích prostředků). Zmíněné orgány poskytly v roce 2016 dotaci ve výši 659 mil. Kč na tuto oblast.

V roce 2016 získaly církve a náboženské společnosti ze státního rozpočtu 3,49 mld. Kč. Dotace ze státního rozpočtu na činnost církví se v důsledku restrikce snižují. Na již zmíněnou oblast přispívají významnou částkou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (na provoz škol), Ministerstvo kultury (na záchranu kulturních památek), Ministerstvo práce sociálních věcí (na zabezpečení sociální problematiky) a další. (Christnet, 2017, online)

Vedle již zmíněných rozpočtu hospodaří v oblasti kultury i mimorozpočtové zdroje, kterými jsou dva **státní fondy**. Státní fond kultury vyvíjí svou činnost v souladu se zákonem č. 239/1992 Sb., o Státním fondu kultury České republiky. Rozhodujícím orgánem je Rada Fondu, která rozhoduje o způsobu a výši čerpání prostředků. Finanční prostředky jsou určené na konkrétní projekty a to na:

- podporu vzniku, realizaci umělecky hodnotných děl,
- ediční počiny,
- získání, obnovu a udržování kulturních památek a sbírkových předmětů,
- výstavní a přednáškovou činnost, propagaci české kultury v zahraničí a další.

Mezi základní finanční zdroje Státního fondu kultury jsou: výnosy z majetkových účastí ČR, výnosy z cenných papírů, dotace ze státního rozpočtu, výnosy z pohlednic, plakátů, z veřejných sbírek organizovaných Fondem. Významným příjmem Fondu za rok 2016 jsou příjmy z pronájmu, které činily 32,9 mil. Kč a příjmy z výnosu reklam vysílaných na ČT 2 (34,4 mil. Kč). Z hlediska výdajů směřuje nejvíce finančních prostředků na podporu kulturních projektů v roce 2016 tak bylo přesunuto 20 mil. Kč., dále opravy a údržbu (3,6 mil. Kč).

Dalším fondem je Státní fond kinematografie (dále SFK), který se řídí zákonem č. 496/2012 Sb. o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizi). SFK vykonává správu audiovizuálních poplatků, vede evidenci v oblasti

kinematografie, vykonává majetková autorská práva, poskytuje filmové pobídky a další. Mezi finanční zdroje SFK patří např. audiovizuální poplatky, správní poplatky, příjmy z veřejných sbírek, dotace ze státního rozpočtu aj. Celkové příjmy v roce 2016 činily 1 224 mil. Kč z toho největší část obsahují účelové dotace na filmové pobídky (800 mil. Kč), dotace na podporu kinematografie (180 mil. Kč) a poplatek z vysílání reklamy (151 mil. Kč). Co se týče výdajů nejvíce směřuje finančních prostředků na filmové pobídky, které tvoří z celkových výdajů 75,8 % tj. 833 mil. Kč.

Od roku 1990 se přesouvá financování kultury do **územních celků** tedy regionů, krajů a do municipalit, avšak problémem je nesoulad mezi finančními zdroji a výdaji. Finanční prostředky pro místní kulturu se rozdělují do těchto skupin:

- Prostředky rozpočtu municipalit,
- Prostředky rozpočtů krajských úřadů,
- Prostředky státního rozpočtu (centrální zdroje),
- Příjmy z hospodářské činnosti kulturních organizací,
- Tržby od obyvatel – spotřebitelů kulturních statků,
- Ostatní zdroje: sponzorské dary, příspěvky aj.

Do rozpočtu kraje v současné době spadá i správa a financování kulturních památek, muzeí, galerií a knihoven na území příslušného kraje. Na činnost jiných kulturních zařízení je potřeba se podrobit vyhlášením grantů. O výši finančních prostředků směřující do kultury rozhoduje zastupitelstvo kraje. V přenesené působnosti musejí kraje dbát o ochranu a rozvoj kulturních hodnot a současně schvalovat i zajišťovat územně plánovací dokumentaci. (Peková, 2008)

Na regionální úrovni se tvoří programové, grantové a fondové mechanismy a nástroje pro financování kulturních aktivit. Negativem je nedostatečná výše finančních prostředků, kterou trpí všechny krajské samosprávy. Ve všech krajských městech není kultura na stejné úrovni a záleží na tradicích a prioritách zastupitelstva kraje. (Vojtík. 2008)

Tab. 2.2 Přehled výdajů na kulturu v jednotlivých krajích vzhledem k celkovým výdajům příslušného kraje v roce 2016

	Výdaje celkem v tis. Kč	Výdaje na kulturu v tis. Kč	V %	Počet obyvatel k 30.9.2017	Počet výdajů na kulturu na 1 obyv.
Moravskoslezský kraj	18 082 314	311 835	1,7	1 243 220	251
Olomoucký kraj	11 299 968	266 209	2,4	640 573	416
Zlínský kraj	9 224 679	211 147	2,3	590 361	358
Jihomoravský kraj	18 649 129	333 584	1,8	1 154 651	289
Kraj Vysočina	9 819 350	181 671	1,9	514 569	353
Jihočeský kraj	11 637 736	281 589	2,4	638 451	441
Plzeňský kraj	10 212 665	317 568	3,1	572 045	555
Karlovarský kraj	5 587 606	201 244	3,6	306 845	656
Ústecký kraj	14 214 990	260 625	1,8	836 045	312
Liberecký kraj	7 332 052	146 253	2,0	439 942	332
Královéhradecký kraj	10 192 884	217 638	2,1	554 803	392
Pardubický kraj	8 723 534	146 512	1,7	517 164	283
Středočeský kraj	20 614 905	407 109	2,0	1 264 945	322
Praha	61 959 970	1 868 261	3,0	1 280 508	1 459
MIN	5 587 606	146 253	1,7	306 845	251
MAX	61 959 970	1 868 261	3,6	1 280 508	1 459
PRŮMĚR			2,3		459

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Dle Tab. 2.2 lze vypočítat, že nejvíce finančních prostředků na kulturu, církve a sdělovací prostředky plyne od hlavního města Prahy a Středočeského kraje, ale vzhledem k celkovým výdajům činí 3 %. Relace mezi celkovými výdaji a výdaji na kulturu byl v roce 2016 nejvyšší v Karlovarském kraji v hodnotě 3,6 %, což je způsobeno nízkými celkovými výdaji. Naproti tomu nejméně finančních prostředků poskytuje Pardubický a Moravskoslezský kraj v hodnotě 1,7 % ve vztahu k celkovým výdajům. Počet obyvatel v krajích vychází z informačního portálu Monitor za poslední sledované období 30. 9. 2017. Zhruba ve všech krajích se pohybují výdaje na kulturu pod stanovený průměr (459 Kč/obyv.), kromě Plzeňského, Karlovarského a hlavního města Prahy. Nejméně výdajů vynakládají na obyvatele Moravskoslezský kraj (251 Kč /1 obyv.), nejvíce hlavní město Praha (1 459 Kč/1 obyv.).

Jak již bylo zmíněno výše, oblast kultury je financována municipalitami, které zajišťují především provoz místních knihoven, muzeí, galerií, kulturních středisek. Obce jsou v přenesené působnosti zodpovědné za ochranu a rozvoj kulturních hodnot. Úkolem zastupitelstva obce je se rozhodnout, které kulturní činnosti a v jakém rozsahu budou obce provozovat a jaká bude finanční účast rozpočtu obce. Z hlediska odlišnosti vybavení

kulturních zařízení obcí nejsou stanovena pravidla, které kulturní akce má obec podporovat více nebo méně. (Peková, 2008)

2.2.2 Financování kultury ze soukromých zdrojů

Dalším možným způsobem financování kultury je financování prostřednictvím soukromých zdrojů jako např. metodou sponzorství, dárcovství nebo metodou fundraisingu.

Úskalím v dárcovství v oblasti kultury je především motivace dárců. Důležitým předpokladem je, jak jsou samy kulturní organizace motivovány k hledání finančních zdrojů jinde než ve veřejných rozpočtech. Mezi nejčastějšími důvody, které směřují organizace k dárcovství patří: zlepšení postoje veřejnosti k dárci, reklama dárce, snížení daňového základu, osobní prospěch, splnění plánu a tím i povinnosti dávat (nadace). V současné době se kulturní organizace potýkají u soukromých subjektů s nezájmem. Snahou je přesvědčit dárce o tom, že když poskytne určité peněžní prostředky, tak na tom sám vydělá. Problém nastává, pokud organizace nemůže nabídnout plnohodnotnou protislužbu. Pro řadu soukromých dárců je dárcovství, popř. sponzoring gestem prestiže, a proto raději vynaloží peněžní prostředky známým organizacím (např. Národní galerii v Praze), než aby poskytli finance menším organizacím. (Vojtík, 2008)

Co se fundraisingu týče, ten se v ČR rozvíjí od 90 let, a čím dál více se integruje a profesionalizuje. Využíván je v osobním setkání, veřejné sbírce, telefonické a poštovní kampani, inzerci i pořádání společenských akcí. Dárcovství a sponzoring jsou v podstatě výsledky fundraisingových aktivit. V ČR se znalosti a dovednosti ve fundraisingu neustále zlepšují, ale i přesto existují organizace, jejichž úspěšnost v získávání zdrojů a prostředků je nedostatečná. (MKČR, 2008)

2.2.3 Rozdělení zdrojů podle poskytnuté podpory kultury

Zdroje podpory kultury se člení na přímé a nepřímé a vlastní zdroje organizace. V prvním případě se jedná o **přímou podporu**, která zahrnuje finanční prostředky ze zdrojů nezávislých na rozpočtovém procesu anebo z přerozdělování veřejných rozpočtů formou dotace. Mezi prostředky nezávislé na rozpočtovém procesu patří: daně, poplatky (např. koncesionářské poplatky na televizní a rozhlasový příjem), příjmy z vlastní činnosti, nadace a nadační fondy (v oblasti kultury omezena jen na správu majetku na základě, které mohou poskytnout nadační příspěvek konkrétním projektům), jiné fondy (např. Státní fond kultury, Státní fond

kinematografie), komunální obligace, dary a sponzorství, loterie a Sazka (v ČR málo využívány) nebo veřejné sbírky.

Nepřímá podpora zahrnuje různé sociální podpory včetně podpory v nezaměstnanosti poskytované umělcům, daňové úlevy pro umělce a umělecké instituce nebo zproštění daní u charitativních dárců a příjemců darů.

Vlastní zdroje organizací jsou v ČR na velmi nízké úrovni. Jedná se o zdroje získané z vlastní činnosti (např. prodej vstupenek), hospodářské činnosti (např. pronájem prostor, parkoviště, bufet) a z vlastních finančních fondů. (Rektořík, 2007)

2.3 Příspěvkové organizace v kultuře

V ČR převažují v oblasti kultury a umění neziskové organizace². Tyto organizace jsou založeny, za účelem uskutečnění veřejných kulturních služeb a pokrytí určitého segmentu v oblasti kultury a umění. Nejčastější právní formou, vyskytující se v této oblasti, jsou státní neziskové organizace v podobě příspěvkových organizací. Co se nestátních neziskových organizací týče, tak ty mají v kultuře zastoupení menší. Důvodem je roztržitost a neucelená koncepce. (Vojtík, 2008)

Příspěvkové organizace (dále jen PO) jsou nejpočetnější právní formou v oblasti kultury, a proto ji bude věnována větší pozornost. Jedná se o veřejnoprávní neziskovou organizaci, která je zřízena a zaniká rozhodnutím zřizovatele a hospodaří podle svého rozpočtu. Základním rysem PO je jednat svým jménem v majetkových záležitostech a zodpovídat za věci v jejich působnosti. Název této organizace vychází z označení příspěvek, který je poskytován na chod organizace od zřizovatele. Rozlišují se dva typy PO: **státní** a **územní samosprávy**, přičemž každý z těchto zřizovatelů se řídí příslušnou legislativou.

Státní příspěvkové organizace:

- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a její vystupování v právních vztazích.

² Neziskové organizace jsou charakterizovány jako organizace, jejichž účelem není vytvářet zisk.

Příspěvkové organizace územní samosprávy:

- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,
- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

Příspěvkové organizace státu jsou právnickou osobou založenou ústředními orgány státu, např. Ministerstvem kultury. Tato organizace hospodaří s finančními prostředky nabytými z hlavní činnosti, ze státního rozpočtu atd. Za státní příspěvkovou organizaci zodpovídá a ručí za závazky stát, který nemůže nechat příslušnou PO bez jeho souhlasu zaniknout. Veškerý majetek (pořízený, vytvořený) organizace získává stát. Státní PO nemohou přijímat ani poskytovat půjčky či úvěry. Ministerstvo kultury spravuje v současnosti 29 PO mezi něž patří např. Národní muzeum, Památník Terezín, Moravská galerie v Brně, Národní galerie v Praze, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K.E.Macana, Národní divadlo, Česká filharmonie a další.

Početnější skupinou jsou **příspěvkové organizace územních samosprávných celků** (hl. města Praha, krajů, měst), které poskytují smíšené veřejné statky zejména v oblasti kultury, zdravotnictví, školství a dopravy pro obyvatele na dvou úrovních – regionální a lokální. Podle typu úrovně poskytovaných statků se také přistupuje k jeho financování, např. pokud oblast kultury zajišťuje regionální úroveň, pak je financována z veřejných prostředků kraje. O vzniku PO rozhoduje zastupitelstvo příslušného územního celku, který vydá zřizovací listinu. Současně musí být založení zveřejněno v Ústředním věstníku ČR a zapsáno do obchodního rejstříku. Organizace může nabývat pouze majetek nezbytný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena. Z hlediska hospodaření patří mezi hlavní výnosy těchto PO, příspěvek od zřizovatele a vlastní příjmy. (Vrabková, 2017)

2.3.1 Hospodaření příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace hospodaří zejména s finančními prostředky získanými vlastní činností a prostředky od svého zřizovatele, dále ze svých fondů, darů od fyzických a právnických osob. Současně získává finance z prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí, dotace na úhradu provozních výdajů od Evropské unie a také dotace na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv z Norska a programu švýcarsko-české spolupráce.

Organizace při hospodaření s finančními prostředky rozlišují dvě činnosti – hlavní a doplňkovou. Hlavní činnost je činnost, pro kterou byla příslušná organizace zřízená. Zatímco doplňková činnost je pouze „přívýdělková“ a musí být zřízená pouze se souhlasem zřizovatele (musí být uvedeno ve zřizovatelské listině) a měla by navazovat na hlavní účel PO. Vedlejší činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu, pro kterou byla organizace založena a zároveň by neměla být ztrátová. U PO státu nesmí být vůbec ztrátová. V případě, že PO vytváří zisk v doplňkové činnosti, může tyto finanční prostředky použít, po odečtení daní z příjmů, ve prospěch hlavní činnosti. Ze zákona je povinnost oddělovat hospodaření hlavní a doplňkové činnosti.

Příspěvkové organizace jsou napojeny na rozpočet svého zřizovatele a dle zákona se tento rozpočet sestavuje jako vyrovnaný. V případě zhoršeného výsledku hospodaření je zřizovatel povinen do konce následujícího rozpočtového roku uhradit ztrátu. Rozpočet se skládá z výnosů a nákladů. Nejvýznamnějším zdrojem příjmů v kultuře je příspěvek od zřizovatele, zejména na chod a investice. Z hlediska nákladů nejvíce vynakládají PO finančních prostředky na platy, zdravotní a sociální pojištění, odpisy, energie a materiál, na opravu a údržbu majetku. Je-li organizace na konci roku v přebytku, může tento kladný výsledek hospodaření rozdělit do fondu.

PO vytváří čtyři fondy: rezervní fond, fond reprodukce majetku (u PO územních celků je nahrazen fondem investic), fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. (Vrabková, 2017)

Kontrolu hospodaření PO vykonává zřizovatel nebo kontrolní úřady během celého kalendářního roku. Organizace přezkoumává dodržování právních předpisů, opatření, zajišťuje ochranu veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem, 3 E (neefektivnost, neúčelnost, nehospodárnost) a včasné – spolehlivé informování vedoucích orgánů o způsobu nakládání s veřejnými prostředky. Zřizovatel PO kontroluje tyto oblasti: vnitřní kontrolní systém, hospodaření s finančními prostředky, hospodaření s fondy, hospodaření v doplňkové činnosti, mzdovou a personální agendu.

3 FINANČNÍ UKAZATELE A JEJICH VYUŽITÍ V KULTUŘE

Příspěvkové organizace jsou nejčetnější skupinou vyskytující se v kultuře. Zejména v kulturním dědictví, do něhož spadají galerie. Analyzované ukazatele příspěvkových organizací mají svá specifika, neboť veřejnoprávní organizace nejsou zřízeny za účelem zisku, ale měly by pokrýt či zabezpečit služby obyvatelstvu.

V úvodu kapitoly jsou provedeny statistiky celé kultury v ČR, resp. data o právnických formách, návštěvnosti, počtu zaměstnanců a jejich financování. Následně jsou charakterizovány v první řadě výkonové ukazatele, které se v příspěvkových organizacích, zejména v oblasti kultury, nejvíce využívají.

Dále jsou teoreticky vymezené poměrové ukazatele, které jsou jednou z metod finanční analýzy. Již zmíněná analýza je často používána a aplikována na soukromé subjekty, ale žádná literatura neuvádí, že by se nedala uplatnit i ve veřejném sektoru. Prostřednictvím finanční analýzy, která představuje zdroj informací, lze zhodnotit finanční situaci v kultuře. Díky této analýze je možné odhalit, jestli je daná příspěvková organizace zisková (má vhodnou kapitálovou strukturu, využívá efektivně svých aktiv, zda je schopna splácet včas své závazky), nebo ztrátová. Lze také rozpoznat její slabé stránky organizace, které by se mohly stát do budoucna hrozbou a zároveň identifikovat její silné stránky, které se mohou později využít jako příležitosti. Sledována bude výhradně finanční situace u ukazatele rentability, likvidity, finanční stability a zadluženosti, aktivity.

Je zde také charakterizována a vypočtena míra soběstačnosti. Někteří autoři, např. Kraftová, hovoří o soběstačnosti jako o míře autarkie, která je hodnocená na bázi výnosově nákladové, nebo příjmově výdajové. Analyzované průměry ukazatele za období 2011 – 2015 byly porovnány s hodnotami muzeí, uvedenými v publikaci od doc. Ph.D. Vrabkové. V závěru je uvedena komparace příjmů a výdajů krajských galerií.

3.1 Statistika v kultuře

Kultura je složitou oblastí společenského života. Proto je obtížné provést souhrnnou charakteristiku společenských jevů a jejího vývoje v čase. Je možné postihnout pouze „kulturní infrastrukturu“ resp. počet divadel, muzeí, knihoven, příjmy nebo výdaje, ale také návštěvnost a zaměstnanost.

3.1.1 Statistické údaje o kultuře v ČR

V oblasti kultury se vyskytují veřejné subjekty, nestátní neziskové organizace a podnikatelské subjekty. Z hlediska právní formy se v kultuře výhradně vyskytují příspěvková organizace. V Tab. 3.1 lze vypočítat počet kulturních institucí podle zřizovatele.

Tab. 3.1 Počet kulturních institucí podle zřizovatele v ČR za rok 2016

	Veřejné subjekty		Nestátní neziskové organizace		Podnikatelské subjekty		CELKEM
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet
Divadla	41	23,4	82	46,9	52	29,7	175
Festivaly	142	29,2	253	52,0	92	18,9	487
Galerie	39	86,7	4	8,9	2	4,4	45
Hudební soubory	11	25,0	24	54,9	9	20,5	44
Knihovny	5 353	100,0	0	0	0	0	5 353
Muzea a památky	345	78,4	41	9,3	54	12,3	440
Památkové objekty	211	66,8	57	18,0	48	15,2	316
Výstavní činnost v profesionálním výtvarném umění a architektuře	103	36,0	80	28,0	103	36,0	286
CELKEM	6245	87,4	541	7,6	360	5,0	7146

Zdroj: NIPOS: Základní statistické údaje. Online. Vlastní zpracování.

Podle údajů z Národního informačního poradenského střediska pro kulturu je nejvíce kulturních institucí zřizováno orgány veřejné správy (tedy státními neziskovými organizacemi), které tvoří 87,4 % ze všech kulturních organizací v ČR. Nestátních neziskových organizací je 7,6 %, zatímco komerčních podnikatelských subjektů se nachází na území ČR 5 %. Nejobvyklejší formou komerčních subjektů jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, jedná se např. o soukromé umělecké agentury, soukromé výstavní síně, galerie či divadla. Z hlediska celkového počtu je zřízeno nejvíce knihoven (5 353) a všechny vlastní veřejné subjekty, zejména územní samosprávy. Vysoký počet institucí mají festivaly (487), z nichž největší část tvoří nestátní neziskové organizace, a to 52 %. V ČR se dále nachází 440 muzeí a památek, ze kterých tvoří 78,4 % veřejné subjekty.

Zejména pro muzea a galerie je počet zřizovatelů uveden v Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Druh zřizovatele muzeí a galerií v ČR za rok 2016

	Počet	V %
Ministerstvo kultury	19	6,3
Kraj	84	27,9
Město a obec	124	41,2
Jiné ministerstvo	6	2,0
Památkový ústav	3	1,0
Podnikatelský subjekt	15	5,0
Nevládní nezisková organizace	32	10,6
Soukromá osoba	6	2,0
Církev či náboženská společnost	5	1,7
Vysoká škola	6	2,0
Jiný zřizovatel	1	0,3
Celkem	301	100

Zdroj: AMG: *Výroční zpráva 2016*. Online. Vlastní zpracování.

Dle Asociace muzeí a galerií jsou v oblasti galerií a muzeí největším zřizovatelem města nebo obce, která jich založila celkem 124, což tvoří tedy 41,2 % z celkového počtu. Druhým největším zřizovatelem jsou kraje s počtem 84, což na celkovém počtu vytváří 27,9 %. Dalším početným zřizovatelem jsou nestátní neziskové organizace, kterých se v ČR nachází 32 a patří sem např. Galerie města Plzeň (obecně prospěšná společnost), Galerie architektury Brno (nadace).

Následně je věnována pozornost návštěvnosti, kterou bylo možné sledovat pouze u vybraných kulturních služeb, jenž jsou uvedeny v databázi NIPOS.

Tab. 3.3 Vývoj návštěvnosti vybraných kulturních služeb v letech 2010, 2013, 2015 (na 10 tis. obyvatel)

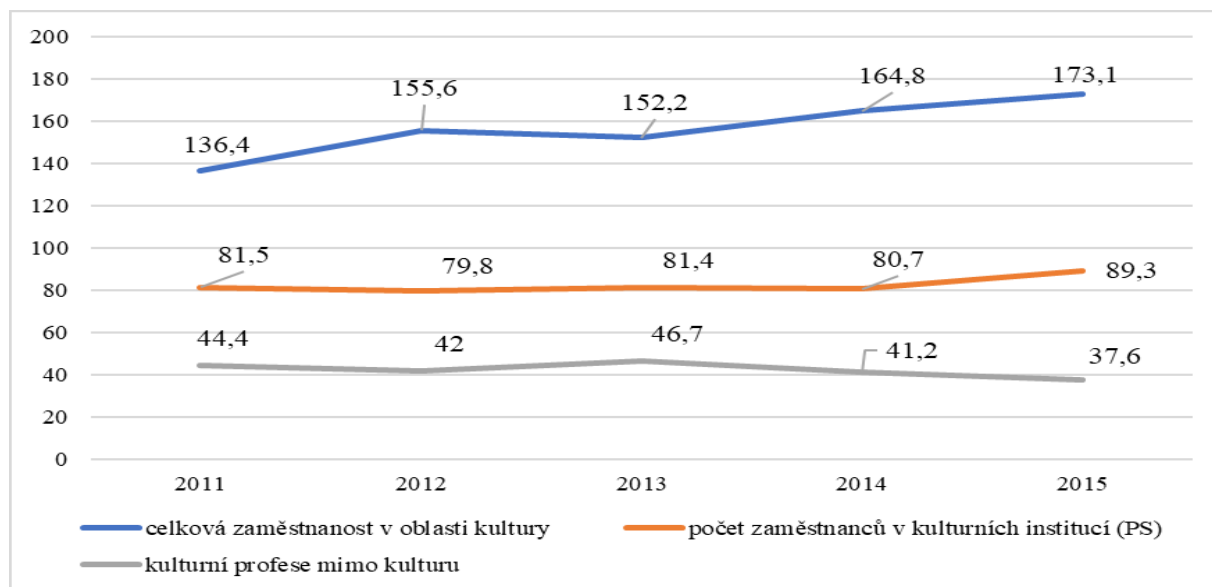
	2010	2013	2015
Historické památky	10 973	10 155	12 412
Muzea a galerie	8 863	9 980	11 260
Knihovny	21 067	22 969	22 410
Divadla	6 826	6 831	7 148
Kina	12 871	10 520	12 292
CELKEM	60 600	60 455	65 522

Zdroj: NIPOS: *Vyhodnocení časové řady výsledků satelitních účtu kultury ČR za období 2010-2015*. Online. Vlastní zpracování.

Dle Tab. 3.3 lze vyzorovat největší návštěvnost na 10 tis. obyvatel u knihoven, zatímco nejmenší návštěvnost za období 2010, 2013 a 2015 byla u divadel. Z hlediska jednotlivých let byla nejmenší návštěvnost v roce 2013 s počtem 60 455 na 10 tis. obyvatel. Lze konstatovat, že má ukazatel rostoucí trend.

Celkový přehled o zaměstnanosti v letech 2011 – 2015 zahrnuje pracující osoby tj. zaměstnance s pracovní smlouvou, pracovníky na dohody, podnikatele a jejich rodinné příslušníky.

Obr. 3.1 Vývoj počtu zaměstnaných v oblasti kultury (v tis.)



Zdroj: NIPOS: *Vyhodnocení časové řady výsledků satelitních účtů kultury ČR za období 2010-2015*. Online. Vlastní zpracování.

Na Obr. 3.1 lze vypočítat rostoucí trend z hlediska počtu zaměstnanců v kulturních institucích, zatímco profese mimo kulturu klesají. V roce 2015 činil počet zaměstnaných 173,1 tis. v kulturních organizacích a více než 51 % vykonávalo povolání kulturního charakteru (např. zpěváci, herci, designéři) a necelých 49 % povolání nekulturního zaměření (administrativa, účetnictví, IT profese a další). V tradičních kulturních oblastech (výtvarné či interpretační umění) byl podíl výrazně vyšší. Zejména ve výtvarném umění se pohyboval kolem 90 %, ale v médiích činil zhruba 65 %, v tisku necelých 50 %. V primárně tržně orientovaných oblastech (architektura, reklama) dosáhl pouhých 25 %.

3.1.2 Statistické údaje o krajských galeriích v ČR

V této podkapitole jsou vykazovány jednotlivé údaje, jako je návštěvnost, počet realizovaných výstav, sbírkové předměty, přepočtený stav zaměstnanců a počet budov konkrétně pro rok 2015. Kromě počtu budov jsou všechny údaje zprůměrované za celé sledované období. Další

ukazatele, jako jsou zápůjčky, výpůjčky, zrestaurovaná díla, expoziční plocha nebyly dostupné u některých vybraných krajských galerií.

Tab. 3.5 Průměrný počet ukazatelů za sledované období 2011 - 2015

	Návštěvnost	Výstavy	Sbírkové předměty	Přepočtený stav zaměstnanců	Počet budov v roce 2015
Galerie výtvarného umění v Ostravě	86 037	31	22 348	25,3	2
Krajská galerie ve Zlíně	16 404	16	5 892	21,6	1
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	4 752	14	5 495	12	1
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	12 411	13	8 321	9,1	1
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	4 115	29	10 040	17,6	1
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	13 398	19	6 365	13,0	2
Alšova jihočeská galerie	47 095	14	17 992	38,4	3
Galerie Klatovy-Klenová	23 942	19	2 913	17,8	5
Západočeská galerie v Plzni	27 213	7	4 503	30,5	4
Galerie umění Karlovy Vary	21 462	28	9 077	21,1	3
Galerie výtvarného umění v Chebu	9 198	21	1 310	11,3	1
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	12 580	10	6 674	23,0	4
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	15 902	16	3 482	10,2	1
Oblastní galerie v Liberci	22 731	16	11 149	19,2	1
Galerie moderního umění v Hradci Králové	16 078	6	5 960	27,1	1
Galerie výtvarného umění v Náchodě	4 338	14	4 869	11	1
Východočeská galerie v Pardubicích	19 549	21	17 979	15,3	2
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	30 986	26	7 105	33,9	1
Galerie hlavního města Prahy	192 283	24	15 377	85,4	8
CELKOVÝ PRŮMĚR	30 551	18	8782	23,3	2

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Průměrná **návštěvnost** byla nejvyšší v Galerii hlavního města Prahy (192 283) a Galerii výtvarného umění v Ostravě (86 037), zatímco nejméně účastníků se přišlo podívat do Horácké galerie v Novém Městě na Moravě (4 115). Průměrná výše návštěvnosti všech krajských galerií činila 30 551. Co se týče průměrného počtu **výstav**, nejvyšší počet byl zaznamenán u Galerie výtvarného umění v Ostravě (31) a nejmenší v Galerii moderního umění v Hradci Králové (6). Průměrně bylo realizováno 18 výstav z uvedeného vzorku. Počet **sbírkových předmětů** byl opět nejvyšší u Galerie výtvarného umění v Ostravě (22 348), ale nejmenší u Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem (3 482). Průměrná výše

sbírkových předmětů byla 8 782 kusů. **Přepočtený stav zaměstnanců** byl výrazný u Galerie hlavního města Prahy (85,4), zatímco u Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě činil 9,1. Průměrná hodnota za sledované období činila v průměru 23,3 zaměstnanců. Deset galerií mělo ve své správě pouze jednu **budovu**. Nejvíce budov vlastní Galerie hlavního města Prahy a Galerie Klatovy-Klenová. Z celkového pohledu měla Horácká galerie v Novém Městě na Moravě nejmenší návštěvnost z celého sledovaného vzorku, avšak realizuje velké množství výstav a má ve svých sbírkách dostatek exemplářů. Veškeré informace jsou uvedeny v Tab. 3.5.

3.2 Nefinanční ukazatele

Nefinančními ukazateli používaných v oblasti kultury jsou výkonové ukazatele. Wagner (2009, str. 17) definoval výkonnost jako: *„způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“*

Ve veřejném sektoru se začal význam výkonnosti a jeho měření používat ve spojitosti s reformami veřejných financí a implementací „new public management“. Smyslem bylo zavést do veřejného sektoru výkonnostní měřítko, snižovat náklady a zlepšit finanční kontrolu.

Nejvhodnějším přístupem k měření výkonnosti, který propojuje jednotlivé složky a měří jejich vzájemné souvislosti, je nazýván Balanced Scorecard. Výhodou modelu, zejména pro veřejný sektor je, že se nesoustřeďuje pouze na finanční ukazatele, ale díky němu lze vyhodnocovat i oblasti, ve kterých je obtížné finanční ukazatele stanovit. U již zmíněného modelu je nejdůležitější správná volba finančních i nefinančních metrik, resp. ukazatelů výkonnosti. Balanced Scorecard má čtyři perspektivy hodnocení výkonnosti: finanční, zákaznickou, procesní, učení se a růst. (Vodáková, 2016)

3.3 Finanční ukazatele

V rámci finanční analýzy vznikla řada metod pro hodnocení finančního zdraví příspěvkových organizací. Při její realizaci je potřeba dbát na přiměřenost volby metody analýzy, která musí být učiněna s ohledem na účelnost, nákladnost a spolehlivost. Každá zvolená metoda

pro hodnocení musí mít vždy zpětnou vazbu na cíl a zároveň by měla fungovat sebekontrola toho, zda použitá metoda nejlépe odpovídá vytyčenému cíli. (Růžicková, 2015)

Dostal a Kislingerová (2012) uvádí, že finanční analýza je charakterizována jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a zhodnotit souhrnnou finanční situaci organizace. Aby hospodaření organizací bylo maximálně efektivní, je potřeba sledovat a vyhodnocovat výstupy, které poskytují finanční výkazy. Publikace uvádí, že na rozdíl od soukromých subjektů není doporučeno používat všechny finanční ukazatele.

Odborné literatury rozlišují metody finanční analýzy různě. Nejvyužívanější metodou je metoda deterministická, konkrétně poměrová analýza, neboť díky ní je možné získat rychlý a nenákladný přehled o financování dané organizace. (Dluhošová, 2010)

Výhodou poměrových ukazatelů je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazy zisku a ztrát, popř. cash flow. V praxi se ve většině případů využívají základní ukazatele roztríděné do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví. (Knápková, 2017)

Základní ukazatele poměrové analýzy jsou:

- Ukazatel rentability;
- Ukazatel likvidity;
- Ukazatel stability a zadluženosti;
- Ukazatel aktivity;
- Ukazatel kapitálového trhu.

Ukazatel rentability neboli výkonnost patří mezi nejsledovanější ukazatele finanční analýzy a definuje vztah zisku a vloženého kapitálu. Vložený kapitál se vyskytuje ve třech formách. Záleží, jaký typ kapitálu je použit a podle toho se rozlišují tyto ukazatele: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu. Vypočtená hodnota tohoto ukazatele interpretuje, kolik korun zisku vytvořila kulturní instituce z jedné koruny vloženého kapitálu. Rozeznáváme několik kategorií zisku:

- Zisk po zdanění = výsledek hospodaření za účetní období (EAT)
- Zisk před zdaněním = výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním (EBT)
- Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
- Zisk před odpisy, úroky a zdaněním

Ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost příspěvkové organizace hradit včas své splatné závazky. Komparuje se množství finančních prostředků, které má kulturní instituce platit s tím, čím to může zaplatit. Organizace vlastní aktiva s různou likviditou, mezi nejlikvidnější aktivum jsou považovány peníze, které je možné rychle a zároveň levně přeměnit na hotovost. Zatímco nejhůře likvidní jsou nemovitosti, poněvadž je nelze okamžitě prodat. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy organizace, jelikož jen dostatečně likvidní instituce je schopna dostat svých závazků. Nepříznivým jevem pro vlastníky organizace je příliš vysoká likvidita, neboť si řada kulturních institucí nechává přebytečnou hotovost na svých účtech a nesjednává svým zákazníkům opožděné placení. Ukazatel likvidity zahrnuje 3 ukazatele včetně doplňkových. (Dluhošová, 2010)

Ukazatel stability a zadluženosti komparuje vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Měří, jak organizace využívá cizí zdroje a jak je schopna uhradit své závazky. Čtyřmi základními faktory, jakými jsou riziko, daně, typ aktiv a v neposlední řadě stupeň finanční volnosti jsou ovlivněny tyto ukazatele. Zadluženost nemusí být ihned negativním jevem. Výše zadlužení je do určité míry pozitivní, ale nesmí být pro organizaci příliš finančně nákladná. Úroveň zadluženosti je možná jen v případě vyšší hodnoty rentability.

Ukazatel aktivity vyjadřuje vázanost kapitálu v různých formách majetku. Měří, jak kulturní instituce efektivně hospodaří se svým majetkem. Má-li určitá příspěvková organizace více aktiv než je účelné, může dojít ke zbytečně vynaloženým nákladům a tím organizaci vznikne nižší zisk. V případě nedostatku majetku se musí instituce vzdát mnoha potenciálně výhodných příležitostí a tím přichází o výnosy. Ukazatel charakterizuje obratovost – rychlosti obratu (tj. kolikrát se obrátí určitá položka majetku za stanovený čas) a dobu obratu aktiv (doba, za kterou proběhne přeměna majetku).

U **ukazatele kapitálového trhu** existuje určité omezení, jelikož ne každá organizace obchoduje s akcemi volně obchodovatelnými na kapitálových trzích. V příspěvkových

organizacích se akcie nevyskytují, proto nebudou dále v diplomové práci rozebírány. (Dluhošová, 2010)

3.4 Míra soběstačnosti

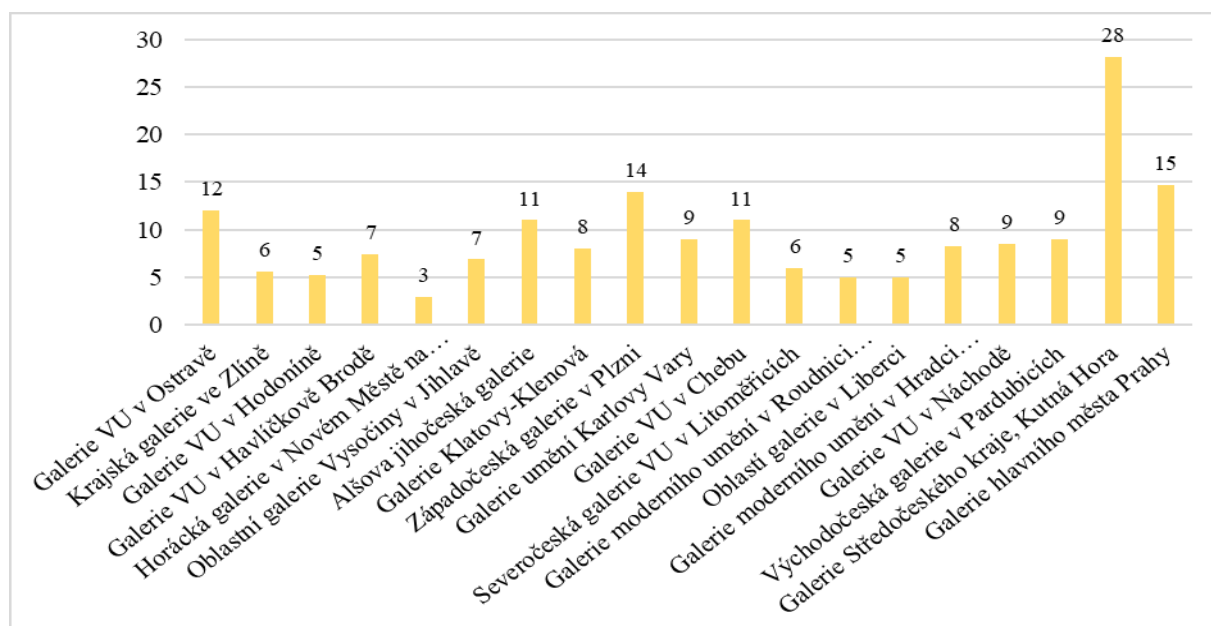
Na úrovni veřejných rozpočtů v rámci fiskálního federalismu jsou uplatňovány silné finanční vazby, které mají formu poskytnutých dotací (u příspěvkových organizací se jedná spíše o příspěvek zřizovatele), nebo naopak finanční nezávislosti. To vyjadřuje **míra soběstačnosti rozpočtu**. Plná finanční soběstačnost je nereálná z různých důvodů, např. nepružnosti místních daní, nemožnosti dotovat centrum vymezenými výdajovými programy. Čím větší hodnota v míře soběstačnosti vyjde, tím je organizace méně závislá na příspěvku, popř. dotaci. (Tománek, 2014)

3.4.1 Míra soběstačnosti krajských galerií

V odvětví kultury je míra soběstačnosti velmi rozdílná. U většiny organizací nedosahuje hodnota více než 50 % celkových příjmů na pokrytí nákladů na běžný chod, výjimku tvoří zoologické zahrady. Bez příspěvku zřizovatele by organizace nemohla poskytovat veřejné služby v rozsahu, na jaký je řada obyvatel zvyklá, resp. musela by zvýšit ceny vstupného. (Vrabková, 2017)

Míra soběstačnosti se vypočítá podle vzorce uvedeného v Příloze č. 1.

Obr. 3.2 Průměrná míra soběstačnosti vybraných krajských galerií v ČR za léta 2011-2015



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

V Obr. 3.2 lze vypočítat míru soběstačnosti vybraných galerií v ČR uvedené v procentech. Jak je patrné, tak žádná z galerií nemá vysokou soběstačnost, jsou tedy závislé na příspěvku zřizovatele (kraje). Avšak nejvyšší hodnotu vykazuje Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora s průměrnou hodnotou 28 %. Je důležité poukázat na to, že ani galerie zřízené státem nemají tak vysokou soběstačnost jako zmíněná galerie. Hlavní roli hraje kombinovaná vstupenka do více kulturních památek, kterou poskytuje Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora. Jedná se o vstupenku v hodnotě 305 Kč (základní vstupné) a 210 Kč (snížené vstupné), kdy je možné navštívit čtyři památky: chrám sv. Barbory (nejnavštěvovanější místo Kutné Hory), katedrálu Nanebevzetí Panny Marie a sv. Jana Křtitele, kostel Všech svatých v kostnici a Středočeskou galerii. Na druhém místě z hlediska krajských galerií je Galerie hlavního města Prahy ve výši soběstačnosti 15 %. Naopak nejhůře na tom jsou Horácká galerie v Novém Městě na Moravě (3 %) a Oblastní galerie v Liberci, Galerie výtvarného umění v Hodoníně, Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem, které mají míru soběstačnosti 5 %. U zbylých galerií se průměrná hodnota pohybuje mezi 5 - 15 %, např. v Západočeské galerii v Plzni (14 %), Galerii výtvarného umění v Ostravě (12 %), Krajské galerii ve Zlíně (6 %). V příloze č. 1 jsou uvedeny konkrétní hodnoty za pětileté období včetně průměru.

Hypotéza práce č. 1 předpokládá, že míra soběstačnosti vybraných krajských galerií v ČR je menší než 50 %. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2012 u Galerie Středočeského kraje a činila 30,2 %. To znamená, že **hypotéza byla potvrzená**, neboť všechny krajské galerie mají vlastní příjmy menší než 50 % celkových příjmů a jsou tudíž závislé na svém zřizovateli.

3.4.2 Porovnání míry soběstačnosti s muzei v ČR

Galerie v českých zemích spadají do oblasti muzejnictví a zaměřují se výhradně na výtvarné umění. Obě organizace se řídí stejnou legislativou. Počet muzeí zřízených Ministerstvem kultury ČR je 19, zatímco galerií pouze 2. Proto je nelze detailněji srovnávat. V následující tabulce jsou porovnány nejen muzea řízená státem, ale také státní a krajské galerie.

Tab. 3.6 Přehled průměrných základních statistických údajů o míře soběstačnosti za období 2011 – 2015 (v %)

Muzea	Průměr	16,48
	Min	6,16
	Max	35,57
Státní galerie	Průměr	19,33
	Min	18,15
	Max	20,5
Krajská galerie	Průměr	9,31
	Min	2,97
	Max	28,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska průměru je míra soběstačnosti uvedena v Tab. 3.6 podobná jak v oblasti muzeí, tak galerií. Avšak v oblasti muzejnictví jsou diametrální rozdíly, což je způsobeno věcným zaměřením. Průměrná výše za celé sledované období činí u muzejnictví 16,48 %, zatímco u státních galerií 19,33 %. Co se týče muzeí a galerií zřízených územní samosprávou, nepohybuje se míra soběstačnosti nad 10 %. To znamená, že je **hypotéza potvrzena**.

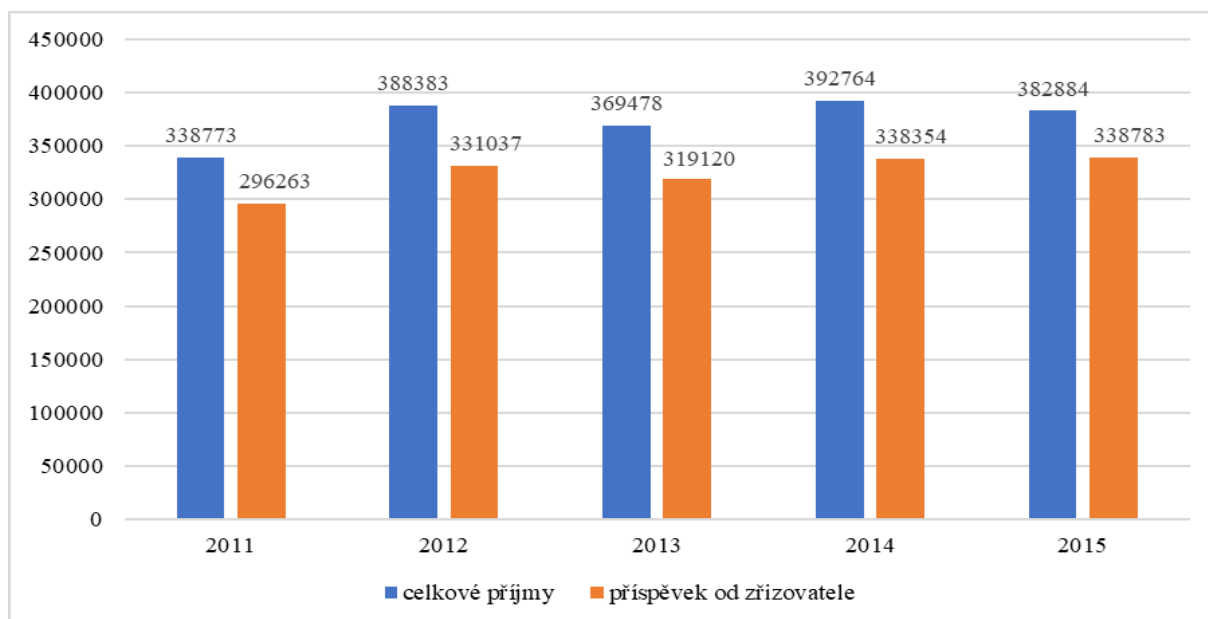
3.5 Komparace příjmů a výdajů vybraných krajských galerií

Hlavním zdrojem příjmů vybraných krajských galerií je příspěvek od zřizovatele, který tvoří 86 % z celkových příjmů za celé sledované období, zatímco položka prodej z vlastních služeb (tržby ze vstupenek, pronájmu, prodeje zboží a služeb) tvoří na celkových příjmech 7 %. Kromě příjmů budou dále sledovány největší položky výdajů, zejména mzdové náklady a energie. V této podkapitole budou sledovány průměrné příjmy a výdaje za období 2011 – 2015.

3.5.1 Výnosy vybraných krajských galerií

Příspěvek zřizovatele je nejvýznamnějším zdrojem příjmů krajských galerií. Je určen především na provoz galerií, bez něj by se nemohly uživit. Prodej vlastních služeb tvoří jen velmi malou část příjmu, se kterou není možné pokrýt veškeré náklady. V Tab. 3.4 jsou znázorněné průměrné celkové příjmy všech krajských galerií za období 2011 – 2015.

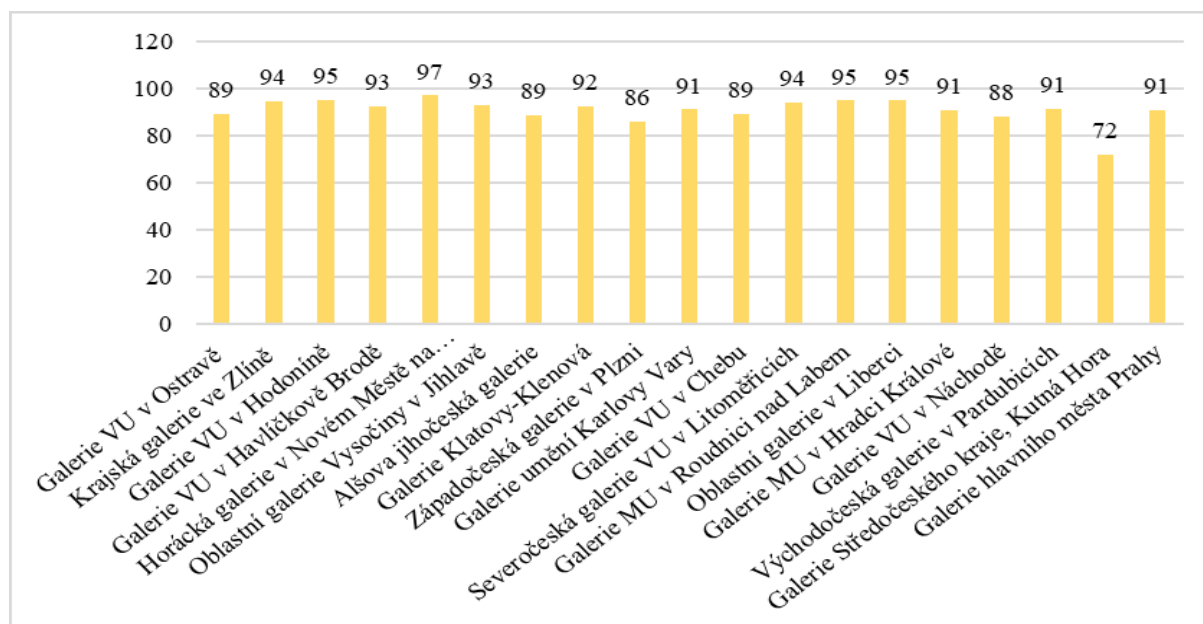
Obr. 3.3 Součet celkových výnosů a příspěvků od zřizovatele všech krajských galerií za období 2011 – 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Dle Obr. 3.3 lze vypočítat, že příspěvek od zřizovatele tvořil v roce 2015 až 88,5 % z celkových příjmů. Nejnižší poměr je zaznamenán v roce 2012 a činil 85 %. Z hlediska trendu je příspěvek rostoucí a v posledním sledovaném období činil 338 783 tis. Kč.

Obr. 3.4 Průměrný příspěvek od zřizovatele k celkovým nákladům jednotlivých krajských galerií za období 2011 – 2015 (v %)



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

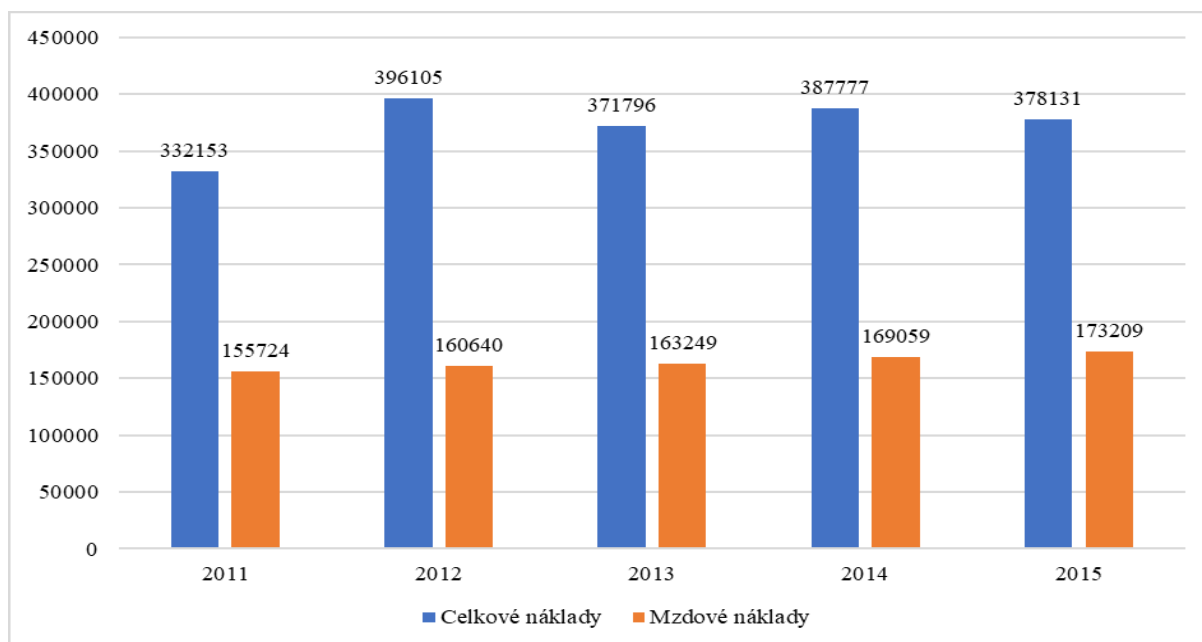
V Obr. 3.4 lze vidět, že příspěvek od zřizovatele tvoří převážnou část celkových příjmů. Co se týče jednotlivých krajských galerií největší příspěvek vůči celkovým příjmům je u Horácké galerie v Novém Městě na Moravě 97 % a u Oblastní galerie v Liberci 95 %.

Prodej vlastních služeb krajských galerií má klesající trend a v roce 2015 činil 6 % z celkových příjmů, což je o 1,7 p. b. méně, než v předchozím roce. Nejvíce tvoří prodej vlastních služeb z celkových příjmů u Galerie hlavního města Prahy (12 %) a Středočeské galerie (8 %) v hodnotě 4 mil. Kč. Zbytek tvoří ostatní příjmy.

3.5.2 Náklady vybraných krajských galerií

Mzdové náklady tvoří největší část nákladů všech vybraných krajských galerií. Mzdové náklady zahrnují také zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady. V Obr. 3.5 lze vidět, jak velkou část z celkových nákladů tvoří mzdové náklady. Další nákladovou položkou u galerií jsou energie.

Obr. 3.5 Součet celkových nákladů a mzdových nákladů všech krajských galerií za období 2011 – 2015 (v tis. Kč)

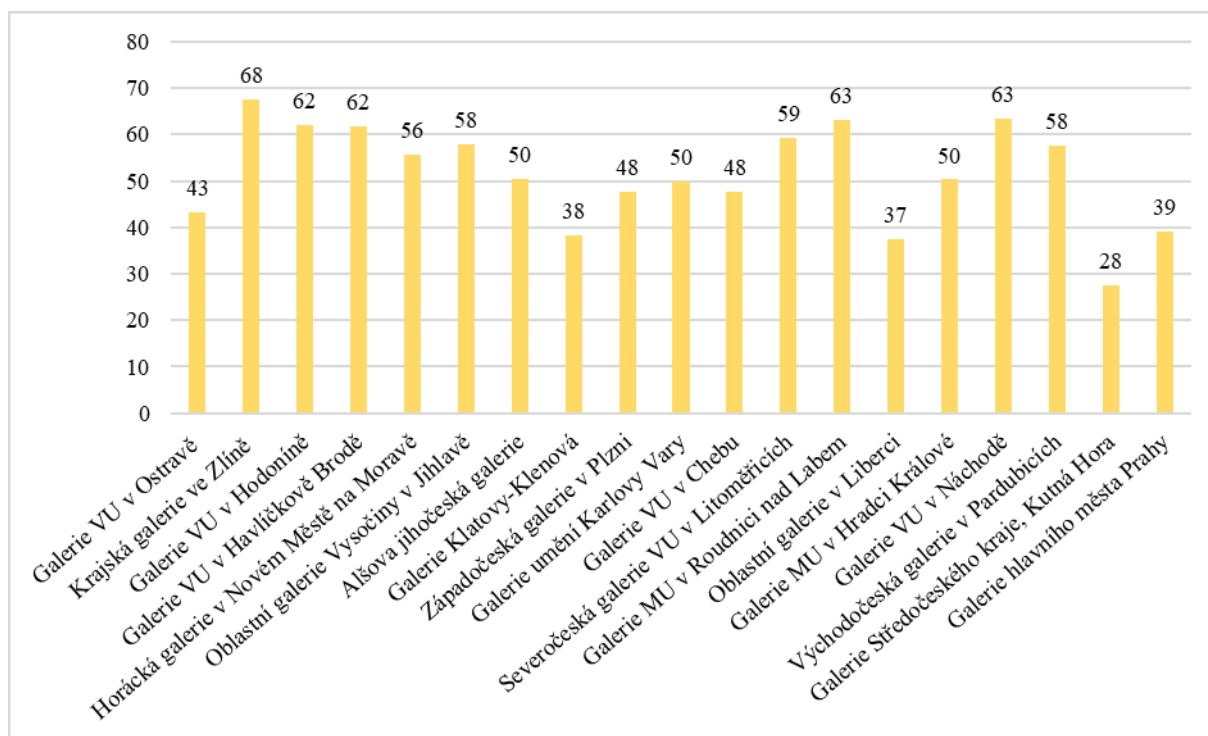


Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Trend mzdových nákladů je za celé sledované období rostoucí. V roce 2015 činily mzdové náklady 173 209 tis. Kč, což je o 4 mil. Kč více než v předchozím roce a tvoří 46 % z celkových nákladů. Největší průměrný podíl mzdových nákladů z celkových nákladů byl zaznamenán u Krajské galerie ve Zlíně (68 %) v hodnotě 6,6 mil. Kč.

Další nákladovou položkou jsou energie, které v roce 2015 činily 7 % celkových nákladů, tedy 28 mil. Kč.

Obr. 3.6 Průměrné mzdové náklady jednotlivých krajských galerií za období 2011 – 2015 (v %)



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Dle Obr. 3.6 lze vypočítat průměrný příspěvek vůči celkovým nákladům. Nad 60 % průměrných mzdových nákladů vykazuje 5 galerií. Nejvyšší průměrný podíl mzdových nákladů k celkovým nákladům je u Galerie výtvarného umění v Náchodě v hodnotě 3 mil Kč (tedy 63 %) a Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem v hodnotě 4 mil. Kč (63 %). Nejméně mzdových nákladů vůči celkovým nákladům vynakládá Galerie Středočeského kraje (14 mil. Kč, tedy 28 %). U této galerie a Galerie hlavního města Prahy tvoří nejvyšší náklady odpisy a ostatní služby.

4 CHARAKTERISTIKA, UKAZATELE A ASPEKTY FUNGOVÁNÍ VYBRANÝCH GALERIÍ V ČR

Praktická část diplomové práce je především zaměřena na rozbor výkonových a poměrových ukazatelů. V úvodu jsou nejprve charakterizovány vybrané krajské galerie z pohledu geografického rozložení, otevírací doby, návštěvnosti atd.

Následně jsou analyzovány výkonové ukazatele jak finančního, tak nefinančního charakteru. Z hlediska nefinančního jsou analyzovány tři indikátory týkající se návštěvnosti na výstavu, otevírací dobu a počtu sbírkových předmětů na zaměstnance. Také jsou analyzovány ukazatele nákladovosti, které patří mezi nejpoužívanější indikátory z důvodu jejich jednoduchého výpočtu a poměrně bezproblémového přístupu k datům. Zaměřuje se především na položky – celkové náklady, mzdové náklady a energie. Pro lepší přehlednost byly ukazatele rozděleny podle výpočtu na návštěvníka, zaměstnance a zbylé ukazatele.

V závěru kapitoly jsou analyzovány poměrové ukazatele, které jsou součástí finanční analýzy. Je proveden rozklad ukazatelů rentability, likvidity, finanční stability, zadluženosti a aktivity na vybrané krajské galerie v ČR.

V ČR se nachází 23 krajských galerií, z nichž je analyzováno pouze 19 z důvodu dostupnosti dat. Číselné informace, se kterými se v kapitole pracovalo, byly získány z výročních zpráv vybraných krajských galerií a ze systému Monitor od Ministerstva financí. Sledovaným obdobím jsou roky 2011 až 2015. Všechna data jsou uvedena v průměru za pětileté období.

4.1 Charakteristika vybraných krajských galerií v ČR

Ke konci 40. let minulého století se začaly v českých zemích rozvíjet nové instituce muzejního typu, tedy krajské galerie. Vznikaly především z uměleckých sbírek, které byly součástí muzejních fondů a na základě intervence státu se postupně osamostatňovaly. V roce 1951 vznikla Nákupní komise, jejímž cílem byl výběr děl, jež později sloužila zmíněným galeriím. Pro krajské galerie byl klíčovým mezníkem rok 1952, kdy tehdejší „Ministerstvo školství věd a umění“ vydalo směrnici o krajských galeriích. Problémem bylo, že její ustanovení bylo velice složité, protože galerii (kdysi dvě existující organizace) nezahrnovala do organizačních a metodických působností. Teprve až zákon o muzeích a galeriích ji postavil na ústřední úroveň organizací.

Galerie v ČR se řídí zákonem č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve kterém charakterizují galerii jako muzeum orientované na sbírky výtvarného umění.

Tab. 4.1 Přehled území krajských galerií a členství v organizacích zřízené Ministerstvem kultury ČR

	Kraj, ve kterém se galerie nachází	Člen AMG	Člen RGČR
Galerie výtvarného umění v Ostravě	Moravskoslezský	NE	ANO
Krajská galerie ve Zlíně	Zlínský	ANO	ANO
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	Jihomoravský	NE	ANO
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	Vysočina	NE	ANO
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	Vysočina	ANO	ANO
Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě	Vysočina	NE	ANO
Alšova jihočeská galerie	Jihočeský	ANO	ANO
Galerie Klatovy-Klenová	Plzeňský	ANO	ANO
Západočeská galerie v Plzni	Plzeňský	ANO	ANO
Galerie umění Karlovy Vary	Karlovarský	NE	ANO
Galerie výtvarného umění v Chebu	Karlovarský	NE	ANO
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	Ústecký	NE	ANO
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	Ústecký	ANO	ANO
Oblastní galerie v Liberci	Liberecký	NE	ANO
Galerie moderního umění v Hradci Králové	Královéhradecký	NE	ANO
Galerie výtvarného umění v Náchodě	Královéhradecký	NE	ANO
Východočeská galerie v Pardubicích	Pardubický	ANO	ANO
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	Středočeský	ANO	ANO
Galerie hlavního města Prahy	Praha	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

V příloze 4.1 lze vypořádat, které krajské galerie v ČR jsou členem různých asociací (Asociace muzeí a galerií v ČR a Rada galerií v ČR). Zmíněná **Asociace** vznikla v roce 1990 a jedná se o profesní sdružení muzeí a galerií v ČR. Posláním je reprezentovat členy muzeí a galerií v ČR, také usilovat o jejich rozvoj, hájit společné zájmy a práva. Z vybraného vzorku je členem pouze 9 krajských galerií, důvodem je placení každoročního členského příspěvku, který se platí na základě přepočtu na plné úvazky, např. galerie do 10 zaměstnanců zaplatí za rok 1 960 Kč. (AMG, online)

Rada galerií ČR je profesní unií, která sdružuje galerie za účelem koordinace jejich činností při tvorbě, správě, ochraně a zveřejňování uměleckých sbírek jako nezcizitelné součásti národního kulturního dědictví. Všechny vybrané krajské galerie jsou členy této organizace, ale z celkového počtu krajských galerií pouze 3 (Galerie Benedikta Rejta v Lounech, Galerie výtvarného umění v Mostě a Galerie G4) nejsou jejími členy. Dále tabulka uvádí územní charakteristiku, co se týče krajského zastoupení. Pro lepší přehlednost bylo vytvořeno geografické rozložení krajských galerií podle Obr. 4.1. Nejvíce krajských galerií se nachází na západě Čech, zatímco na východě zřizuje každý kraj pouze jednu galerii, výjimku tvoří Olomoucký kraj. (RGČR, online)

Obr. 4.1 Geografické rozložení krajských galerií v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska hospodaření mělo v roce 2015 zřízenou doplňkovou činnost pouze 7 galerií. Zejména Galerie výtvarného umění v Ostravě, Horácká galerie v Novém Městě na Moravě, Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, Galerie Klatovy-Klenová, Západočeská galerie v Plzni, Oblastní galerie v Liberci a Galerie hlavního města Prahy.

Otevírací doba krajských galerií v ČR má ve většině případů otevřeno 8 hodin denně, avšak tzv. sanitární den připadá na pondělí, kdy mají z tohoto důvodu zavřeno. Tab. 4.2 uvádí, jak dlouho má galerie otevřeno přes týden, resp. 6 dnů. U čtyř galerií (Alšova jihočeská galerie, Galerie Klatovy-Klenová, Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích, Galerie hl. města Prahy) jsou otevírací doby s ohledem na více objektů či sezónnost pouze orientační.

Tab. 4. 2 Otevírací doba vybraných krajských galerií

	Počet hodin/ týden	Otevírací doba pracovního týdne
Galerie výtvarného umění v Ostravě	48	10:00 – 18:00
Krajská galerie ve Zlíně	48	10:00 – 18:00
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	40	9:00 – 17:00
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	42	9:00 – 17:00
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	36	9:00 – 17:00
Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě	48	10:00 – 18:00
Alšova jihočeská galerie	58	9:00 – 18:00
Galerie Klatovy-Klenová	36	10:00 – 17:00
Západočeská galerie v Plzni	48	10:00 – 18:00
Galerie umění Karlovy Vary	42	10:00 – 17:00
Galerie výtvarného umění v Chebu	42	10:00 – 17:00
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	45	9:00 – 18:00
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	42	10:00 – 17:00
Oblastní galerie v Liberci	42	10:00 -17:00
Galerie moderního umění v Hradci Králové	48	10:00 – 18:00
Galerie výtvarného umění v Náchodě	48	9:00 – 17:00
Východočeská galerie v Pardubicích	48	10:00 – 18:00
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	48	10:00 – 18:00
Galerie hlavního města Prahy	49	10:00 – 18:00

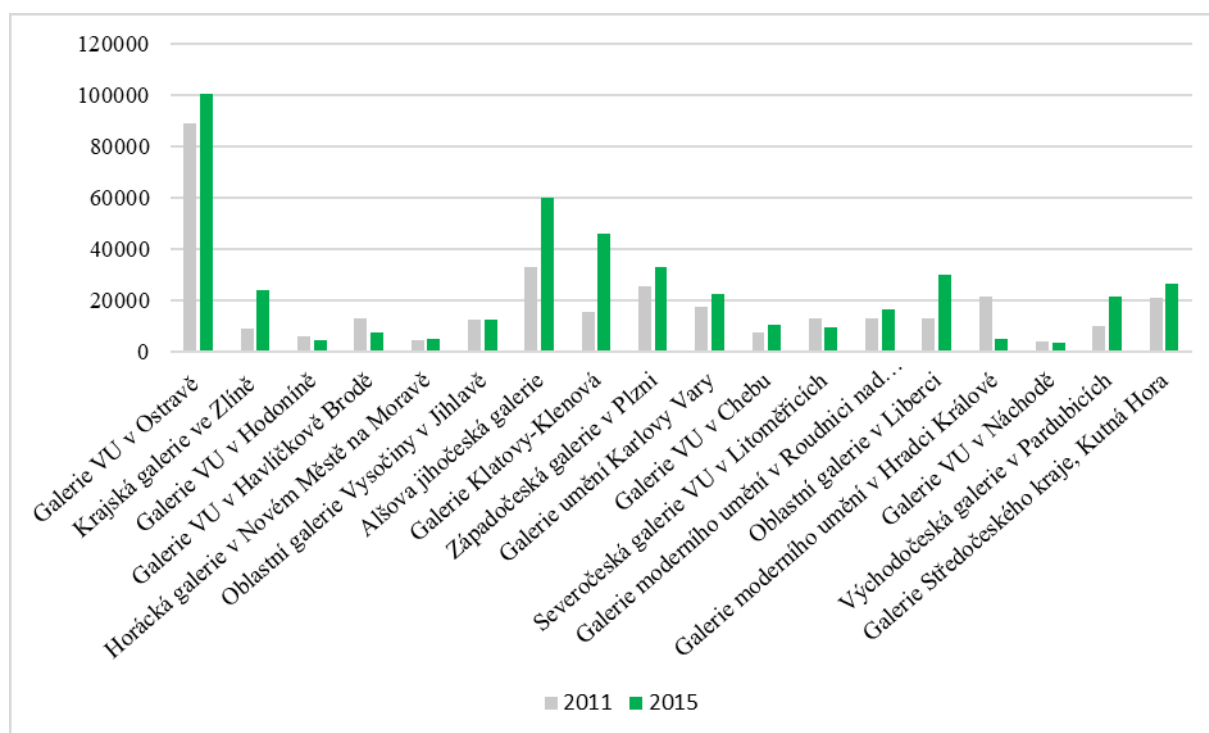
Zdroj: MONITOR: *Rozpočty jednotlivých galerií*. Online. Vlastní zpracování.

Nejdelší otevírací dobu má Alšova jihočeská galerie, která má otevřeno sedm dní v týdnu, zatímco 9 galerií mají otevřeno 8 hodin denně šest dní v týdnu. V Horácké galerii v Novém městě na Moravě mají zákazníci přístup do galerie jen 36 hodin za týden, důvodem je otevírací doba přes víkend – otevřeno jen v odpoledních hodinách. Polovina objektů otevírá přes pracovní týden v 9 hodin a zavírá v 18 hodin. Z uvedeného vzorku galerií má pouze Alšova jihočeská galerie otevřeno i v pondělí.

Návštěvnost krajských galerií vypovídá o spokojenosti a nabízených kulturních službách. Celková návštěvnost vybraných krajských galerií byla nejvyšší v roce 2014 a činila 690 189.

Pro lepší znázornění není v grafu, viz níže, uvedena návštěvnost Galerie hl. města Prahy. Ta měla průměrnou návštěvnost za pětileté období 192 283. Důvodem vyšší návštěvnosti je, že se galerie nachází v jednom z měst s velkým množstvím památkových institucí a spravuje celkem 7 objektů (Bílkova vila, Dům Františka Bílka v Chýnově, Zámek Troja, Dům u Kamenného zvonu, Městskou knihovnu, Colloredo - Mansfeldský palác, Dům fotografie). Z uvedených objektů je nejvíce navštěvován Dům u Kamenného zvonu.

Obr. 4.2 Návštěvnost vybraných krajských galerií v letech 2011 a 2015



Zdroj: NIPOS: *Návštěvnost muzeí a galerií*. Online. Vlastní zpracování.

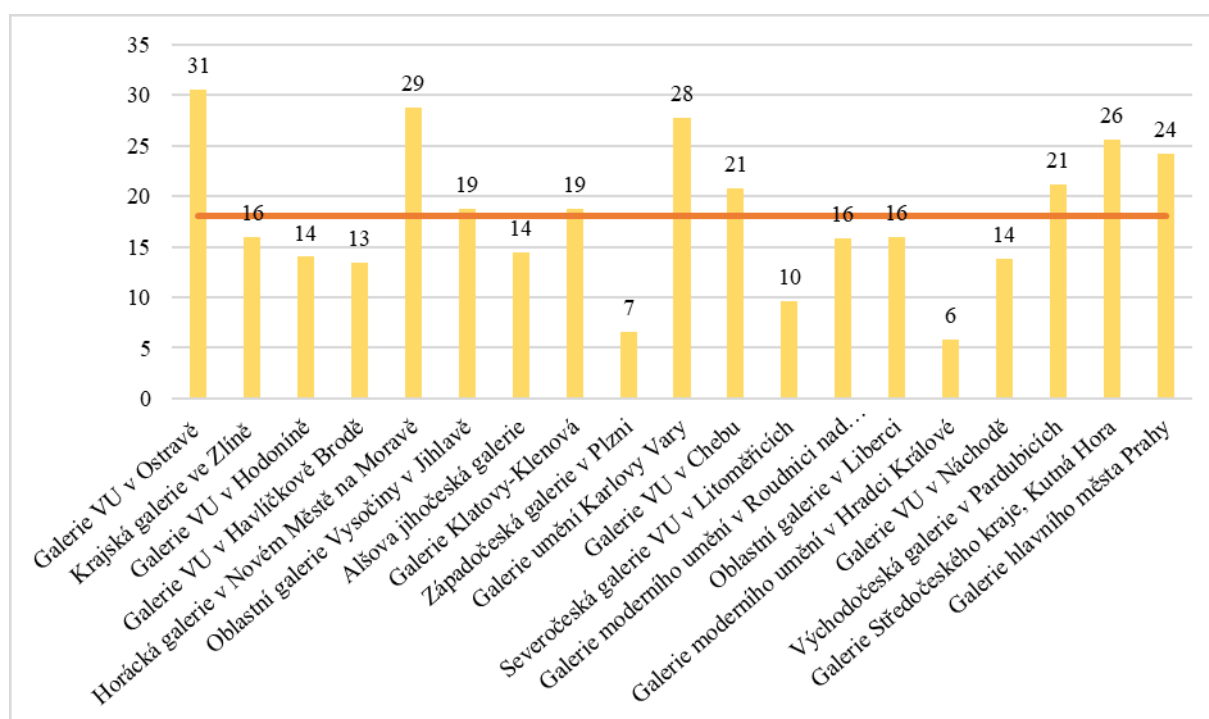
Obr. 4.2 vykazuje rozdíl návštěvnosti mezi rokem 2011 a 2015. Je vidět, že největší návštěvnost je zaznamenána v Galerii výtvarného umění v Ostravě, kterou navštívilo v roce 2015 celkem 100 514 návštěvníků. Jedním z důvodů je výborná marketingová činnost a propagace, zejména na sociálních sítích, ale také vysoké množství pořádaných výstav za daný kalendářní rok. Masový nárůst návštěvnosti v roce 2015 oproti roku 2011 zaznamenala Galerie Klatovy-Klenová o 67 %. Je to dáno tím, že návštěvnost měla za sledované období stoupající trend. Vysoký nárůst návštěvníků byl také vykazován u Alšovy jihočeské galerie o 45 %. Je to způsobené výstavou ruského umění s názvem Daleké – blízké, kterou navštívilo necelých 13 tis. hostů. Méně než 20 000 osob navštěvuje osm galerií. Naproti tomu má stabilní tempo pouze pět galerií – Galerie výtvarného umění v Hodoníně, Horácká galerie v Novém Městě na Moravě, Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích, Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem a Galerie výtvarného umění v Náchodě.

Návštěvnost klesla v roce 2015 u pěti galerií, avšak největší pokles byl u Galerie moderního umění v Hradci Králové (o 78 %), dále u Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě (o 43 %), Severočeské galerie výtvarného umění v Litoměřicích (o 26%). Příčinou vysokého

poklesu návštěvníků u Galerie moderního umění v Hradci Králové byla rekonstrukce budovy, která byla dokončena v roce 2016. U Galerie výtvarného umění byla příčinou havárie na vodovodním řádu, tedy zatopení 1. nadzemního podlaží a následně vystěhování stálé expozice.

Každá krajská galerie pořádá **výstavy**, ať už se jedná o stálé, popř. krátkodobé expozice. Počet výstav závisí na finančních prostředcích a výstavní ploše. Finance jsou důležité na nákup sbírkových předmětů a propagaci. Dary uměleckých děl určených na výstavu jsou spíše výjimečné a pocházejí od umělců z regionů, ve kterém se určitá galerie nachází.

Obr. 4.3 Průměrný počet výstav za období 2011 – 2015



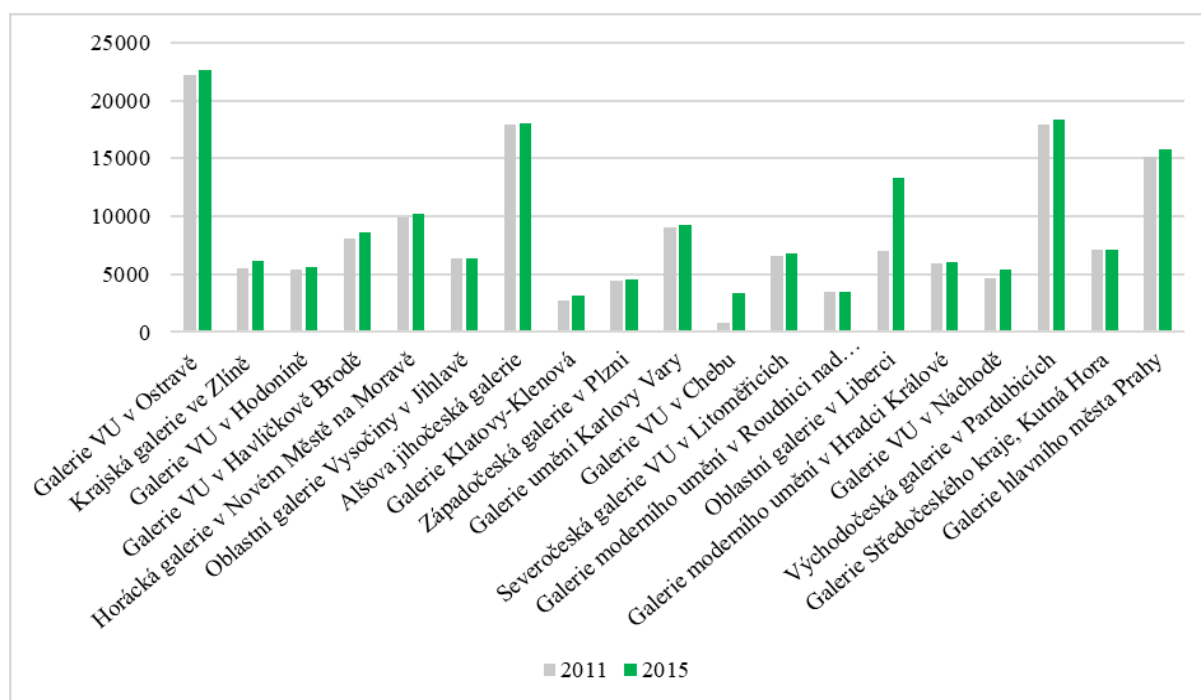
Zdroj: NIPOS: *Návštěvnost muzeí a galerií*. Online. Vlastní zpracování.

V obr. 4.3 lze vypožorovat, že nejvíce výstav organizuje Galerie výtvarného umění v Ostravě a to v průměru 31 výstav za celé sledované období. Je to způsobené tím, že Galerie má nejvíce sbírkových předmětů (viz níže) a na základě toho mohou pořádat více výstav, dále si půjčuje umělecké předměty ze zahraničí. Vyšší počet výstav realizuje také Horácká galerie v Novém Městě na Moravě (29) a Galerie umění Karlovy Vary (28), avšak mají malou návštěvnost. Naproti tomu nejméně výstav organizuje Galerie moderního umění v Hradci Králové v průměru 6 výstav za sledované období, příčinou je rekonstrukce budovy v roce

2014, což vedlo ke snížení počtu výstav na 3. Další galerií s menším počtem výstav je Západočeská galerie, důvodem je absence budovy pro stálou expozici. Ostatní galerie se pohybují okolo průměru, tedy 18 výstav. Nadprůměrný počet výstav organizuje devět galerií, z nichž čtyři galerie mají větší počet výstav než Galerie hlavního města Prahy.

Sbírkové předměty krajských galerií jsou důležité pro realizaci expozic. Galerie se snaží počet předmětů zvyšovat, avšak je zapotřebí mít dostatek finančních prostředků. Nižší počet akviziční činnosti krajských galerií vede ke snížení konkurenceschopnosti. Zároveň budou končit sbírkové předměty u soukromých sběratelů, kteří se nevěnují veřejné propagaci a sníží se atraktivita českých ale i zahraničních návštěvníků.

Obr. 4. 4 Sbírkové předměty vybraných krajských galerií v letech 2011 a 2015



Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Obr. 4.4 znázorňuje počet sbírkových předmětů, které vlastní konkrétní galerie v letech 2011 a 2015. Stejně jako největší počet návštěvníků, výstav, tak i sbírkových předmětů vlastní Galerie výtvarného umění v Ostravě. Celkový počet sbírkových předmětů Galerie výtvarného umění v Ostravě ke konci roku 2015 činil 22 628, což je o 2 % více než v roce 2011. Vyšší počet sbírkových předmětů měla i Východočeská galerie v Pardubicích (18 318), zatímco Alšova jihočeská galerie má pouze o 245 sbírkových předmětů méně než galerie

v Pardubicích. Značný nárůst sbírkových předmětů byl zaznamenán u Galerie výtvarného umění v Chebu o 77 %, důvodem bylo pořízení nové budovy a zakoupení kulturních předmětů. Další galerii, která měla vysokou rozdílnost sbírkových předmětů mezi lety 2011 a 2015, byla Oblastní galerie v Liberci, a to o 47 %. Důvodem je, že se galerie přemístila do větších prostor a nakoupila sbírkové předměty, které mohla vystavit. Méně než 5000 sbírkových předmětů má ve svých depozitářích Galerie Klatovy-Klenová, Galerie výtvarného umění v Chebu a Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem. Z vybraného vzorku vlastní sedm galerií více, než je celkový průměr sbírkových předmětů, tedy 8783 kusů.

4.2 Analýza vybraných ukazatelů

Různé organizace sledují výkonnost odlišným způsobem a využívají k tomu různé modely určené k řízení výkonnosti. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, každá organizace si sama volí ukazatele k hodnocení. Mezi nefinanční ukazatele, které budou analyzovány, patří: návštěvnost na výstavu, návštěvnost na týdenní otevírací dobu a počet sbírkových předmětů na zaměstnance.

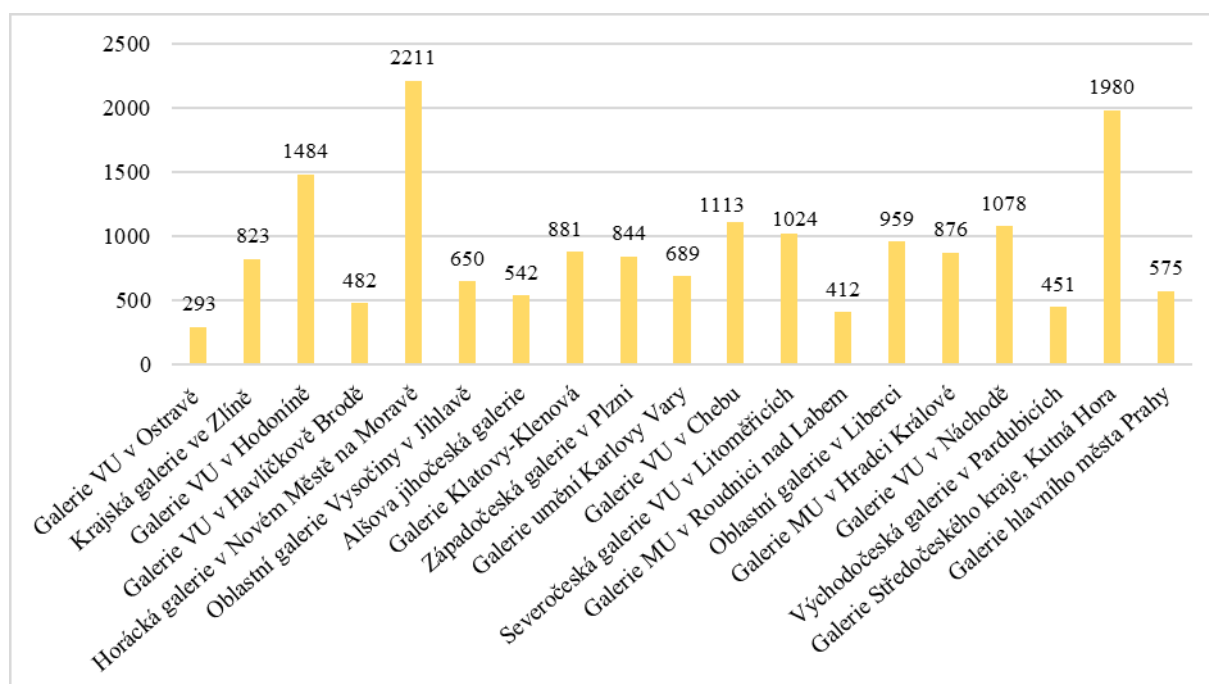
Následně budou analyzované ukazatele nákladovosti, kterými jsou celkové náklady na návštěvníka, mzdové náklady na návštěvníka, mzdové náklady na zaměstnance a energie na jednu budovu. Všechny ukazatele jsou sledovány průměrně vždy za sledované období.

Ukazatele byly vybrány především proto, aby bylo zjištěno efektivní poskytování veřejných služeb. Pro lepší komparaci jsou ukazatele přepočteny na návštěvníka, zaměstnance a ostatní přepočty (na výstavu, otevírací dobu). Návštěvník je standardně sledovaná jednotka u veřejných služeb, kterou poskytují organizace.

4.2.1 Na návštěvníka

Ukazatel **celkových nákladů na návštěvníka** se vypočítá jako relace mezi celkovými náklady a počtem návštěvníků. V Obr. 4.5 jsou uvedeny hodnoty v Kč a je provedena komparace mezi jednotlivými krajskými galeriemi.

Obr. 4.5 Průměrné celkové náklady na návštěvníka, v Kč



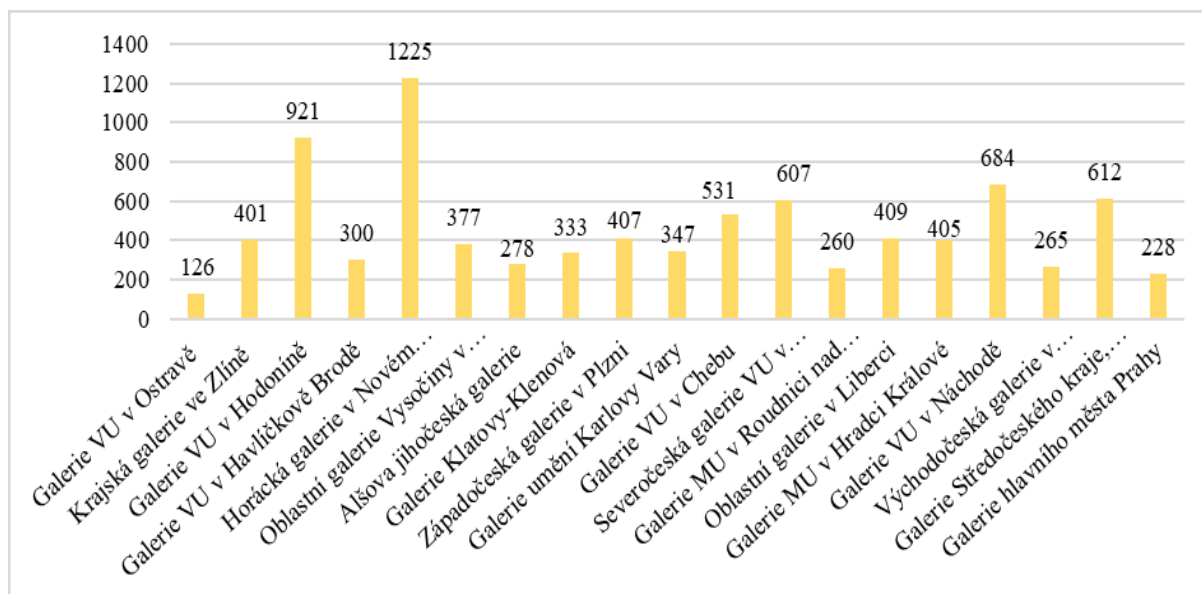
Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Průměrně nejvyšší celkové náklady na návštěvníka za sledované období zaznamenala Horácká galerie v Novém Městě na Moravě v hodnotě 2 211 Kč, také Galerie Středočeského kraje vykazovala vyšší průměrnou hodnotu 1 980 Kč. Naopak nejmenších průměrných nákladů na návštěvníka dosáhla Galerie výtvarného umění v Ostravě (293 Kč). Je zřejmé, že čím nižší hodnoty galerie vykazují, tím jsou efektivnější. Průměr všech galerií za období 2011 – 2015 činí 914 Kč na návštěvníka. Větší, než celkový průměr dosahuje sedm galerií. Náklady na jednoho návštěvníka jsou průměrně 76 Kč za měsíc, ale vstupné se pohybuje v rozmezí 30 Kč až 80 Kč. Znamená to, že většina galerií financuje z velké části vstupné a potvrzuje se, že se jedná o smíšený veřejný statek, kdy lidé zčásti platí za veřejnou službu a zčásti je dotována z příspěvku zřizovatele. Z hlediska komparace mezi rokem 2011 a 2015 zaznamenala největší změnu v rámci celkových nákladů na návštěvníka Galerie výtvarného umění v Náchodě. V této galerii činily v roce 2011 náklady na návštěvníka 332 Kč, zatímco v roce 2015 se náklady výrazně zvýšily, až dosáhly 1 639 Kč na návštěvníka. Také Galerie moderního umění v Hradci Králové zaznamenala nárůst nákladů o 1 162 Kč na návštěvníka. Naproti tomu pokles nákladů byl vyzorován u Krajské galerie ve Zlíně o 888 Kč

na návštěvníka a u Galerie Klatovy-Klenová o 840 Kč na návštěvníka. V příloze č. 2 lze vypořovovat meziroční výkyvy celkových nákladů na návštěvníka.

Dalším analyzovaným ukazatelem jsou **mzdové náklady na návštěvníka**, které se vypočítají jako poměr mezi celkovými mzdovými náklady v čitateli a počtem návštěvníků uvedeným ve jmenovateli. V Obr. 4.6 jsou uvedeny průměrné hodnoty zaokrouhlené na celé číslo v Kč.

Obr. 4.6 Průměrné mzdové náklady na návštěvníka, v Kč.



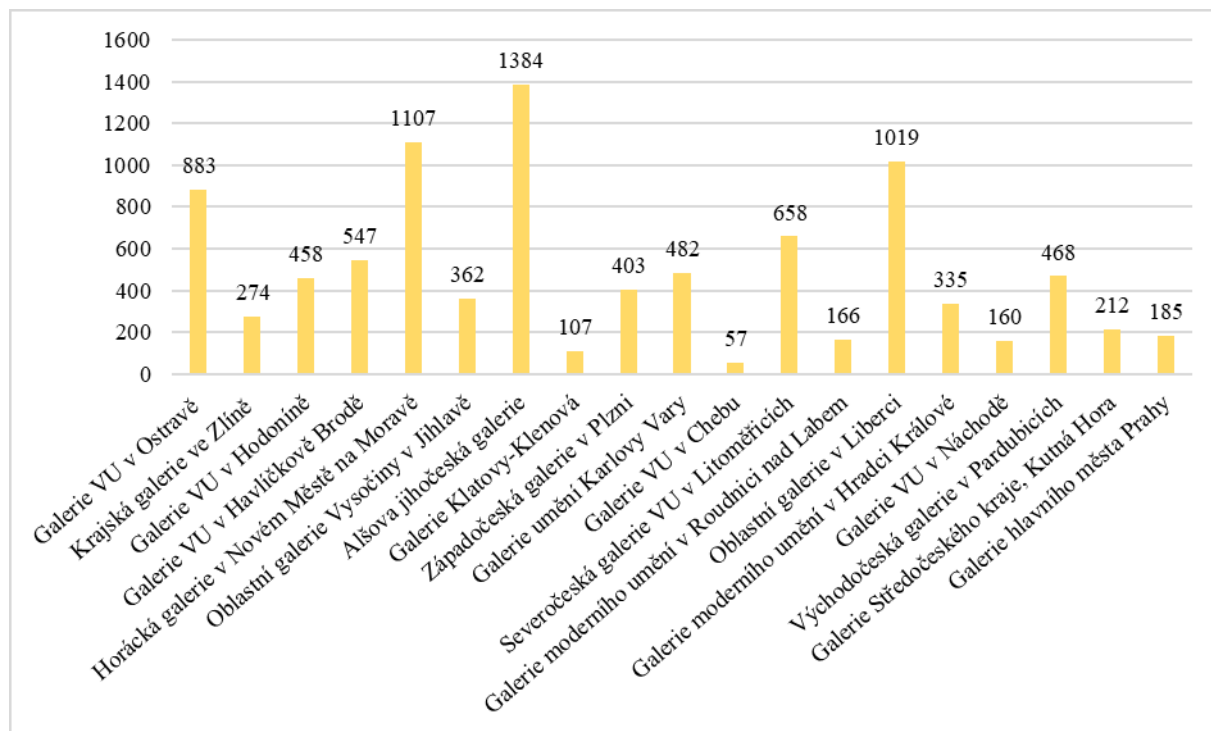
Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Z hlediska výše mzdových nákladů na návštěvníka vykazuje průměrné nejvyšší hodnoty Horácká galerie v Novém Městě na Moravě (1 225 Kč) a také Galerie výtvarného umění v Hodoníně (921 Kč na návštěvníka), zatímco nejnižší hodnotu zaznamenala Galerie výtvarné umění v Ostravě ve výši 126 Kč na návštěvníka a Galerie hlavního města Prahy (228 Kč). Průměr všech galerií za sledované období činí 459 Kč na návštěvníka, resp. průměrná výše celkových nákladů na jednoho návštěvníka galerie je 38 Kč za měsíc. Z pohledu komparace mezi roky 2011 a 2015 dosáhla největšího nárůstu (stejně jako v předchozím ukazateli) Galerie výtvarného umění v Náchodě (o 767 Kč na návštěvníka). V příloze č. 3 lze vypořovovat meziroční změny, kdy největší pokles byl u Oblastní galerie v Liberci (o 300 Kč na návštěvníka), Galerie Klatovy-Klenová (o 275 Kč na návštěvníka) a Východočeské galerie v Pardubicích (o 245 Kč na návštěvníka).

4.2.2 Na zaměstnance

Sbírkové předměty na jednoho přepočteného zaměstnance jsou uvedeny v Obr. 4.7. Ukazatel je vypočten jako relace mezi sbírkovými předměty a zaměstnanci. Jedná se o přepočtené stavy zaměstnanců.

Obr. 4.7 Průměrný počet sbírkových předmětů na jednoho zaměstnance za sledované období

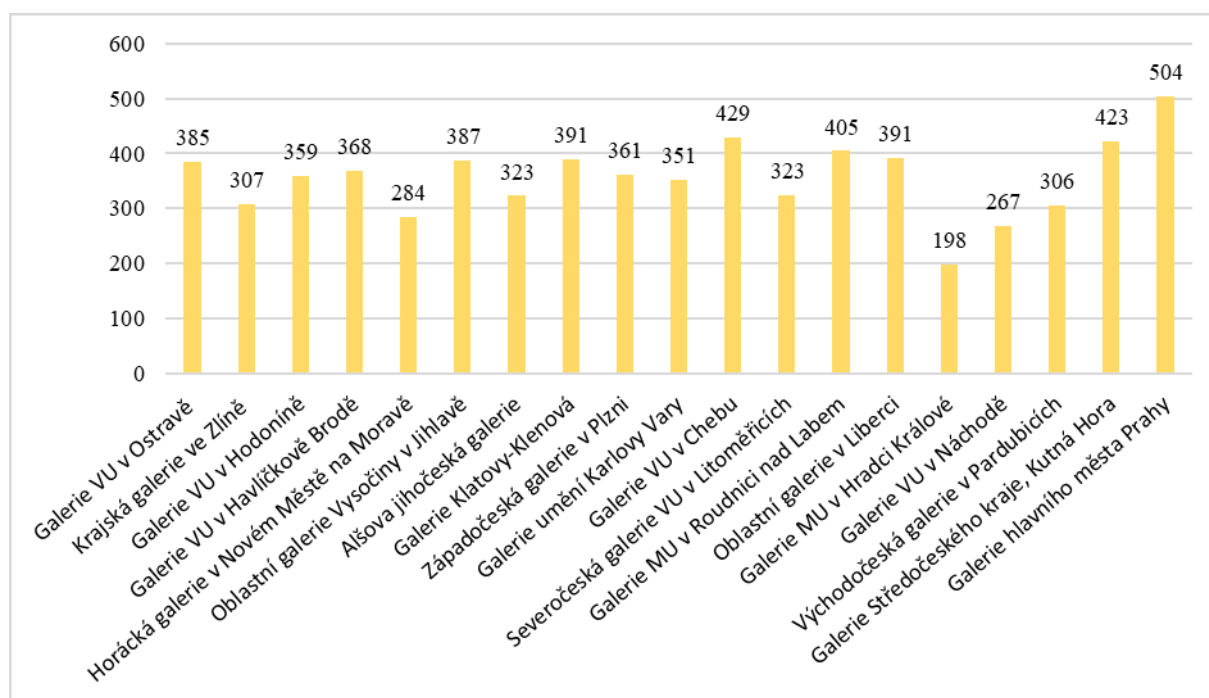


Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Nad 1000 sbírkových předmětů spravuje jeden zaměstnanec v Alšově jihočeské galerii (1 384), Horácké galerii v Novém Městě na Moravě (1 107) a Oblastní galerii v Liberci (1 019). Pouhých 57 sbírkových předmětů na jednoho zaměstnance zaznamenala Galerie výtvarného umění v Chebu. Průměr za všechna sledovaná období činí 488 sbírkových předmětů na zaměstnance. Komparace mezi obdobími 2011 a 2015 byla nejvyšší v Oblastní galerii v Liberci (o 757). V příloze č. 4 jsou znázorněny počty sbírkových předmětů na zaměstnance v jednotlivých obdobích.

Dalším ukazatelem jsou **mzdové náklady na zaměstnance**, které se vypočítají jako relace mezi celkovými mzdovými náklady a počtem zaměstnanců. Číselné údaje jsou v Obr. 4.8 uvedeny v tis. Kč.

Obr. 4.8 Průměrné mzdové náklady na zaměstnance za sledované období, v tis. Kč



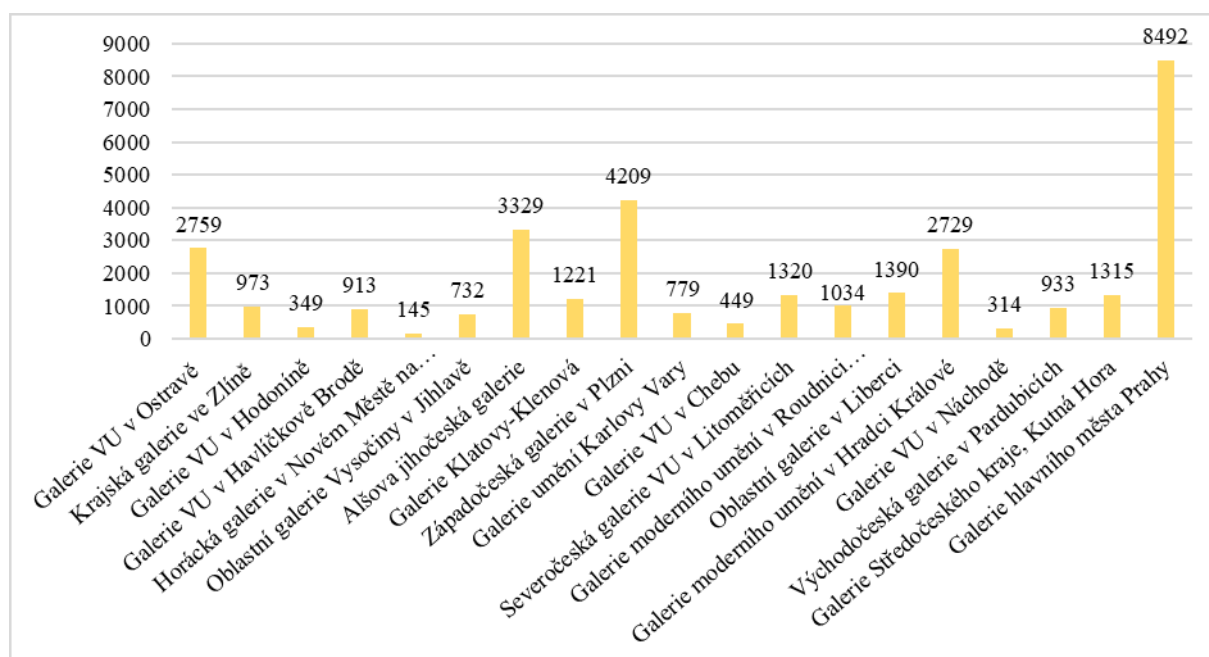
Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Nejvyšší mzdové náklady na jednoho zaměstnance zaznamenala za sledované období Galerie hlavního města Prahy (v průměru 504 tis. Kč) a Galerie výtvarného umění v Chebu (v průměru 429 tis. Kč). Nejnížší náklady na zaměstnance vykazuje Galerie moderního umění v Hradci Králové (v průměru 198 tis. Kč). Celkový průměr činí 356 tis. Kč na jednoho zaměstnance za období 2011 – 2015. V příloze č. 5 jsou uvedeny mzdové náklady na zaměstnance za jednotlivá období. Ohledně výkyvu, největší nárůst mezd na jednoho zaměstnance byl zaznamenán v roce 2012 o 878 tis. Kč více než v předchozím roce. Také Galerie Středočeského kraje vykazovala v roce 2013 vyšší mzdové náklady o 682 tis. Kč více než v přechozím roce. Důvodem nárůstu obou galerií byl pokles návštěvníků.

4.2.3 Ostatní

Výkonovým ukazatelem je **návštěvnost na jednu realizovanou výstavu**, která je uvedena v Obr. 4.9. Ukazatel znázorňuje, kolik návštěvníků se přišlo podívat na jednu realizovanou výstavu.

Obr. 4.9 Průměrný počet návštěvníků na jednu realizovanou výstavu za sledované období

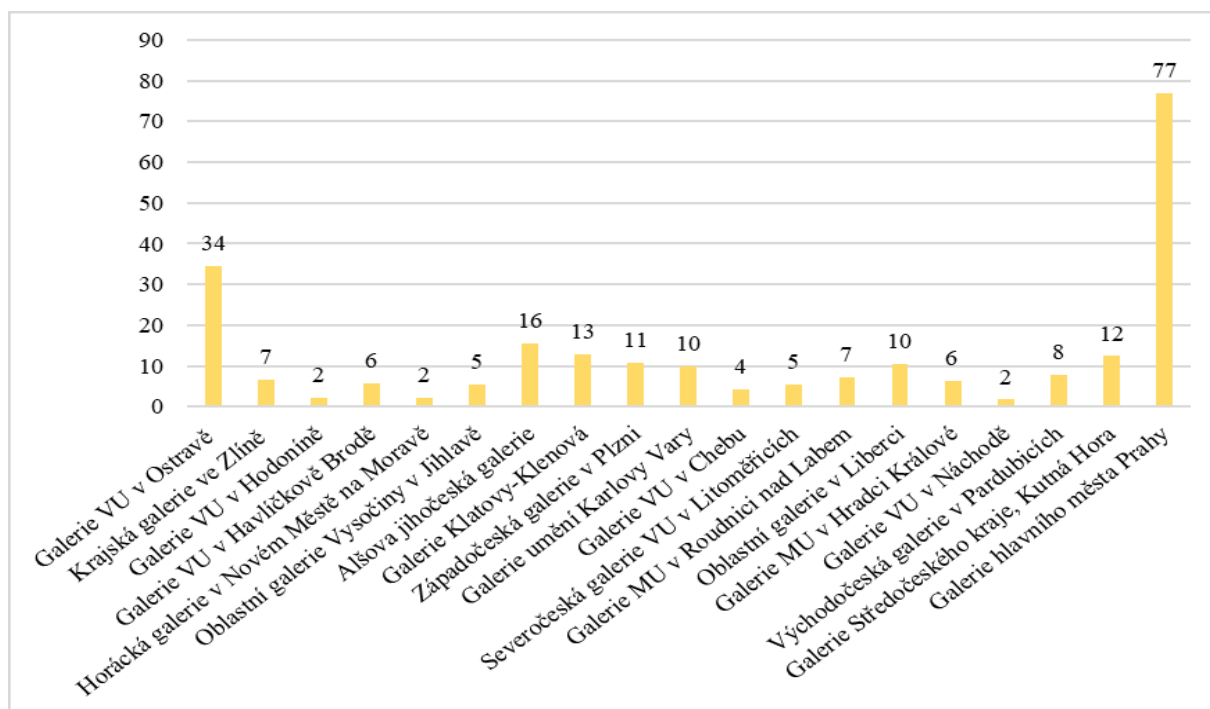


Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Největší počet návštěvníků na jednu výstavu byl zaznamenán v Galerii hlavního města Prahy s hodnotou 8 492. Také výrazný počet návštěvníků přišlo navštívit výstavy v Západočeské galerii v Plzni (4 209), v Alšově jihočeské galerii (3 329). Naproti tomu nejméně návštěvníků se přišlo podívat na výstavu realizovanou v Horácké galerii v Novém Městě na Moravě (145) a v Galerii výtvarného umění v Náchodě (314). Průměrný počet návštěvníků na jednu výstavu u všech galerií za sledované období činí 1 757. Stanovený průměr přesáhlo pět galerií. Z hlediska komparace roku 2011 a 2015 (viz příloha č. 6) byl zaznamenán největší nárůst u Alšovy jihočeské galerie (o 2 573 návštěvníků na jednu realizovanou výstavu) a u Západočeské galerie v Plzni (o 1 893 návštěvníků). Pokles návštěvnosti byl vykazován u Galerie moderního umění v Hradci Králové (o 1 132) a Severočeské galerie výtvarného umění v Litoměřicích (o 674).

Ukazatel **návštěvnost na jednu hodinu otevírací doby** značí, kolik návštěvníků přišlo navštívit konkrétní krajskou galerii v ČR za jednu hodinu otevírací doby.

Obr. 4.10 Průměrná návštěvnost za jednu hodinu otevírací doby za sledované období

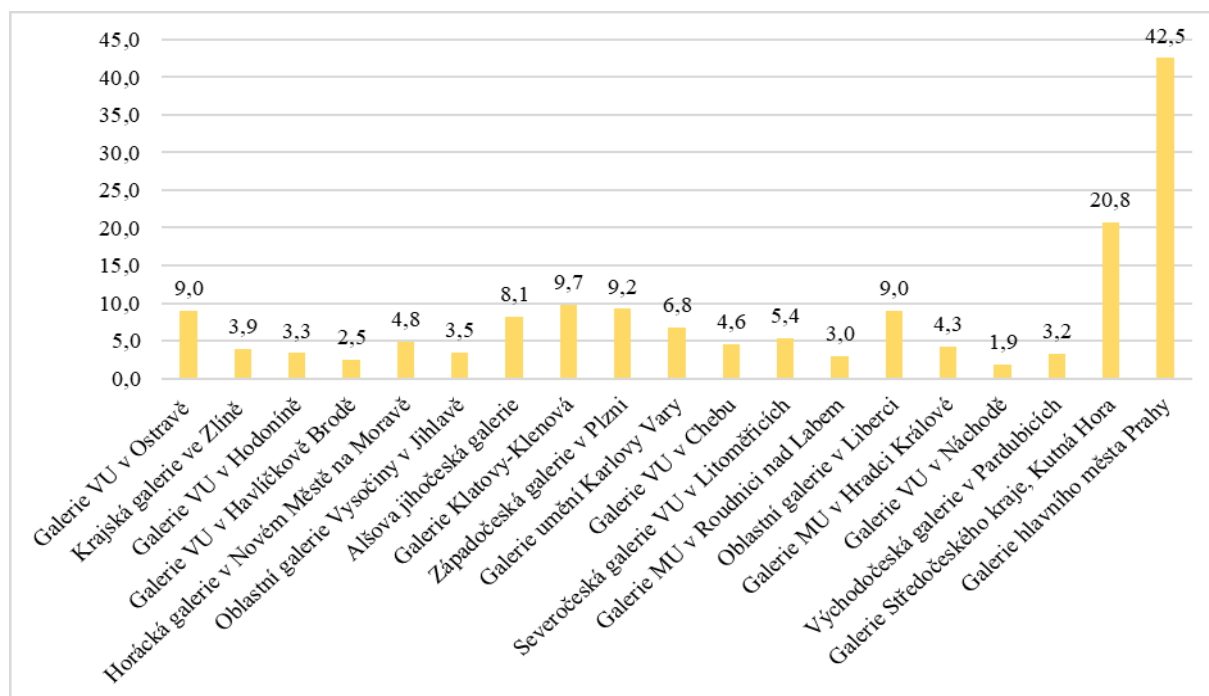


Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Z pohledu ukazatele navštívilo nejvíce osob Galerii hlavního města Prahy, resp. za jednu hodinu otevírací doby ji navštívilo 77 účastníků. Vyšší počet návštěvníků za jednu hodinu má také Galerie výtvarného umění v Ostravě (34) a Alšova jihočeská galerie (16). Pouze dva návštěvníci přišli za jednu hodinu navštívit tyto galerie: Galerii výtvarného umění v Hodoníně, Horáckou galerii v Novém Městě na Moravě a Galerii výtvarného umění v Náchodě. Průměrná návštěvnost za hodinu (bez Galerie hlavního města Prahy) činí 9 návštěvníků. Větší, než průměrnou hodnotu vykazují sedm galerií.

Analyzovaným ukazatelem jsou také **celkové náklady na jednu hodinu** otevírací doby. Hodnota ukazatele vyjadřuje, kolik nákladů je vynaloženo za jednu hodinu.

Obr. 4. 11 Průměrné celkové náklady na jednu hodinu otevírací doby za sledované období (v tis. Kč)

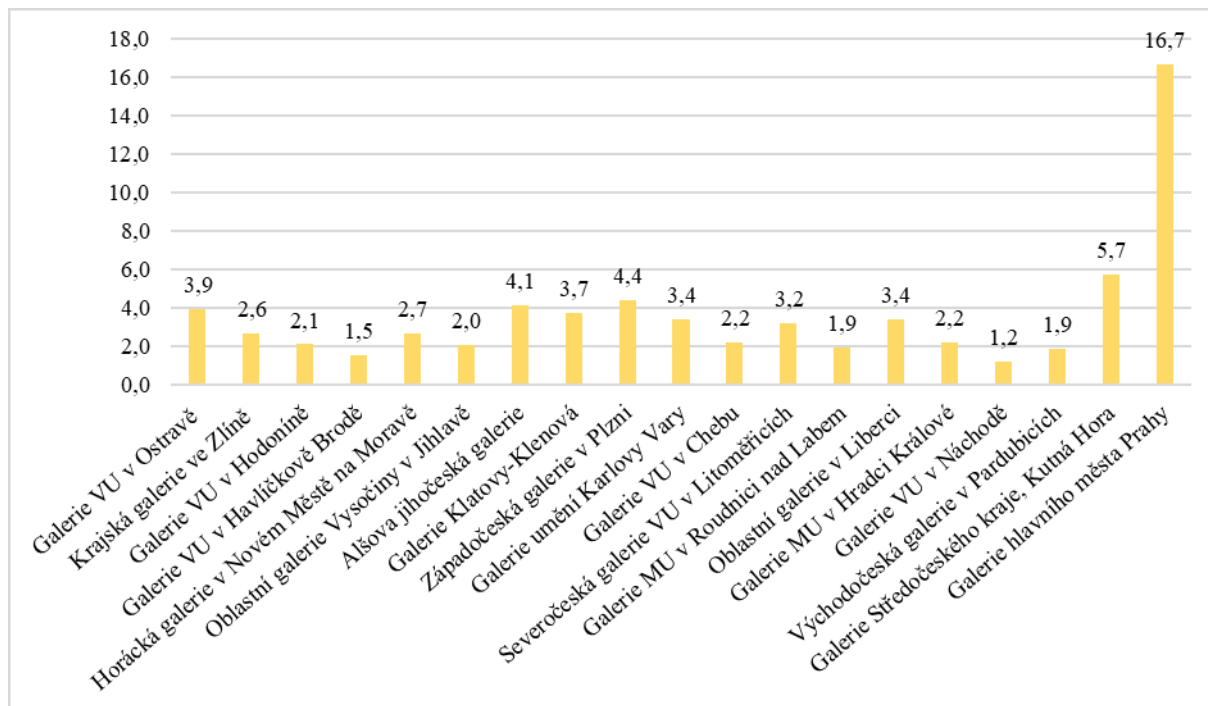


Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Na Obr. 4.11 je patrné, že průměrně nejvíce celkových nákladů je vynaloženo za jednu hodinu u Galerie hlavního města Prahy (42,5 tis. Kč) a Galerie Středočeského kraje (20,8 tis. Kč). Zatímco nejméně nákladů za hodinu vynaloží Galerie v Náchodě, a to v hodnotě 1,9 tis. Kč. Průměr za všechny galerie (kromě Galerie hlavního města Prahy) činí 6,3 tis. Kč za hodinu. S odkazem na předchozí ukazatel lze konstatovat, že je Galerie výtvarného umění v Náchodě velmi ztrátová, protože za jednu hodinu přijdou pouze 2 návštěvníci a galerie zaplatí 1,9 tis. Kč. I kdyby oba návštěvníci zaplatili 100 Kč, tak z těchto výnosů nelze zaplatit veškeré náklady spojené s chodem galerie. Tento problém je u všech galerií.

Dalším analyzovaným ukazatelem jsou **mzdové náklady na jednu hodinu otevírací doby**. Ukazatel vykazuje, kolik nákladů musí galerie vynaložit během pracovní doby.

Obr. 4.12 Průměrné mzdové náklady za jednu hodinu otevírací doby za sledované období (v tis. Kč)

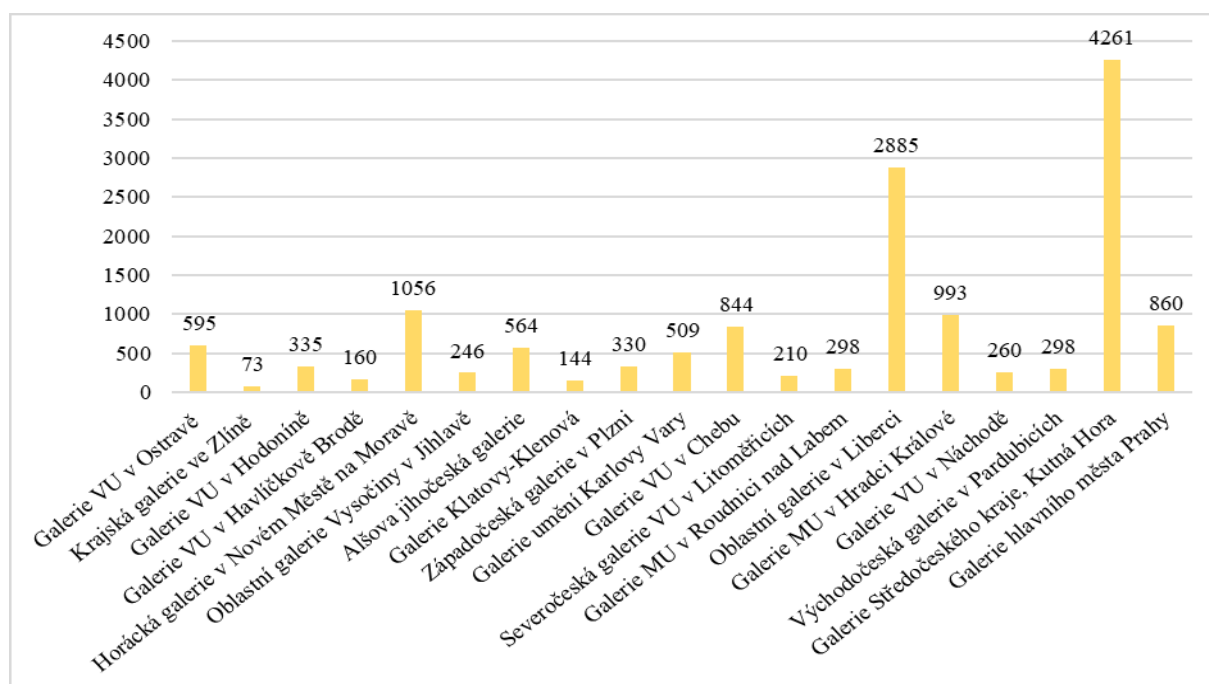


Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Mzdové náklady jsou podle Obr. 4.12 nejvyšší u Galerie hlavního města Prahy s počtem 16,7 tis. Kč za jednu hodinu a opět také u Galerie Středočeského kraje s počtem 5,7 tis. Kč za hodinu. Jak již bylo řečeno u předchozího grafu, tak Galerii výtvarného umění v Náchodě navštíví za jednu hodinu pouze 2 návštěvníci a za tuto dobu musí organizace zaplatit zaměstnance čili musí vynaložit 1,9 tis. Kč na mzdových nákladech.

Posledním analyzovaným ukazatelem jsou **energie na budovy**, které vlastní konkrétní krajské galerie v ČR. Každá galerie má ve své správě různý počet budov, na který musí vynakládat finanční prostředky. Je potřeba každou budovu vytápět, klimatizovat, osvětlovat atd.

Obr. 4.13 Průměrný počet energií na budovu v tis. Kč



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

V Obr. 4.13 jsou uvedeny průměrné náklady na energii na jednu budovu. Devět galerií má ve své správě více než jednu budovu a mezi ně patří Galerie výtvarného umění v Ostravě, Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, Alšova jihočeská galerie, Galerie Klatovy-Klenová, Západočeská galerie v Plzni, Galerie umění Karlovy Vary, Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích, Východočeská galerie v Pardubicích a Galerie hlavního města Prahy. Průměrně nejvíce finančních prostředků směřující na energie zaznamenala Galerie Středočeského kraje v hodnotě 4 261 tis. Kč. Je to způsobeno tím, že má ve své správě velký objekt. Výrazné náklady na energii průměrně vynakládá také Oblastní galerie v Liberci v hodnotě 2 885 tis. Kč, které se zvýšily o 1 919 tis. Kč. Důvodem bylo přestěhování galerie do nového sídla Lázně, kde se nachází více výstavních prostor, výtvarné dílny, knihovna, badatelna a kavárna. Průměrně nejnižší hodnotu zaznamenala Krajská galerie ve Zlíně, která od roku 2014 nehradila vybrané náklady na energie a služby, které zajišťuje servisní organizace 14|15 Baťův institut a o tyto náklady bylo od roku 2013 průběžně snižován galeriemi příspěvek na provoz. Celkový průměr za energii všech galerií činí 785 tis. Kč na jednu budovu.

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Stěžejní částí je analýza jednotlivých poměrových ukazatelů, která rozebírá zprůměrovanou časovou řadu od roku 2011 do roku 2015. Důvodem je lepší vypovídající schopnost a přehlednost. Charakteristika vzorců pro výpočet konkrétních ukazatelů je uvedena v Příloze č. 7.

4.3.1 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability vyjadřuje schopnost dosahovat výnosu na základě investovaného kapitálu. Je často využívána při rozhodování o tom, jakou aktivitu z kulturních institucí se zaměřit, popř. vyloučit. Nejčastěji jsou uváděny v procentním vyjádření. Tab. 4.3 znázorňuje zprůměrované ukazatele rentability za sledované pětileté období vybraných krajských galerií. Oranžovou barvou jsou zachyceny nejnižší hodnoty a světle modrou největší hodnoty u jednotlivých ukazatelů vykázané za pětileté období.

Tab. 4.3 Zprůměrované ukazatele rentability vybraných krajských galerií v %

RENTABILITA	ROA	ROCE	ROE	ROS
Galerie výtvarného umění v Ostravě	0,81	0,75	0,68	24,89
Krajská galerie ve Zlíně	1,25	1,18	1,17	28,42
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	1,14	0,57	0,57	4,06
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	3,33	1,31	1,30	10,48
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	0,07	0,07	0,07	10,62
Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě	2,83	2,42	2,43	49,48
Alšova jihočeská galerie	3,94	2,46	2,53	7,11
Galerie Klatovy-Klenová	-0,21	-0,19	-0,19	-6,11
Západočeská galerie v Plzni	0,16	0,17	0,15	9,48
Galerie umění Karlovy Vary	0,03	0,03	0,03	3,26
Galerie výtvarného umění v Chebu	2,18	1,52	1,86	10,69
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,49	0,48	0,48	13,28
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	0,30	0,25	0,26	2,33
Oblastní galerie v Liberci	0,20	0,15	0,15	3,83
Galerie moderního umění v Hradci Králové	0,65	0,69	0,39	184,07
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0,01	0	0	0,04
Východočeská galerie v Pardubicích	0,25	0,24	0,24	27,01
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	0,71	0,70	0,70	176,56
Galerie hlavního města Prahy	-1,01	-0,93	-0,93	-45,94

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje relaci mezi ziskem a celkovými aktivitami investovanými do určité organizace bez ohledu na zdroj financování. Zápornou hodnotu vykazují pouze

2 galerie (Galerie Klatovy-Klenová, Galerie hlavního města Prahy). To znamená, že organizace generuje „ztrátu“. Zbylé průměrné hodnoty jsou kladné. Nejvyšší rentabilitu aktiv vykazuje Alšova jihočeská galerie v roce 2013 ve výši 28,8 % (viz. Příloha č. 8). Důvodem byl výrazný nárůst výnosů z prodaných služeb (vstupné) a finanční prostředky čerpané z fondů – tím se zvýšila hodnota EBITu na 1 776 tis. Kč. Na každou 1 Kč aktiv připadalo 0,29 Kč čistého zisku po zdanění. Avšak v roce 2014 došlo v této galerii k obrovskému poklesu (ztrátě) minus 9,2 %. Příčinou byl nízký výnos z prodaných služeb a zvýšení nákladů na činnost organizace o 1,2 mil. Kč oproti předchozímu roku. U Galerie výtvarného umění v Chebu došlo v roce 2014 ke zvýšení o 7,4 p.b. oproti předchozímu roku, důvodem byl menší podíl aktiv (klesla hodnota staveb). Hodnota ROS se ze záporné hodnoty zvýšila na kladnou, a to u Galerie moderního umění v Hradci Králové v roce 2014, příčinou je růst EAT. Za období 2011 až 2015 vykázaly hodnotu nad 2 % čtyři galerie: Alšova jihočeská galerie, Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě, Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě a Galerie výtvarného umění v Chebu.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) charakterizuje, jak efektivně příspěvková organizace hospodář s dlouhodobým kapitálem, resp. kolik zisku přinese jedna koruna investovaných zdrojů. Jak si lze všimnout, zápornou hodnotu mají opět dvě galerie, jako u předešlého ukazatele. Nejlépe ze sledovaného vzorku galerií vykazuje hodnotu Alšova jihočeská galerie ve výši 2,46 %, která jako u předešlého ukazatele zaznamenala v roce 2014 pokles na hodnotu -6,7 %. Důvodem tohoto poklesu je záporný EBIT (klesla hodnota výnosů o 4,3 mil. Kč oproti předchozímu roku). Druhou galerií s vyšší hodnotou ROCE je Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, která vykázala za pětileté období kladné výsledky tohoto ukazatele. Avšak nejvyšší hodnota byla vypočtena v roce 2013 ve výši 6,4 %, důvodem je vyšší EBIT a zároveň nedisponuje žádnými dlouhodobými závazky, klesla také hodnota vlastního kapitálu. Další výrazná změna nastala u Galerie moderního umění v Hradci Králové v roce 2014, kdy hodnota stoupla o 7,3 p.b. To je zaznamenáno v Příloze č. 9. Za období 2011 až 2015 měla Galerie výtvarného umění v Náchodě nulový zisk. Průměrně dosáhlo ROCE nad 1 % pět galerií: Alšova jihočeská galerie, Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, Galerie výtvarného umění v Chebu, Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě, Krajská galerie ve Zlíně.

Dalším ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**. Ukazatel hodnotí, jak je kulturní instituce výnosná bez ohledu na to, komu patří vložený kapitál (jestli vlastníkově nebo jinému subjektu). Hodnota uvádí, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Negativní vývoj byl zaznamenán u stejných galerií, jako u předešlých ukazatelů rentability. Nejvyšší průměrná hodnota za sledované období 2011 až 2015 byla opět vypočtena u Alšovy jihočeské galerie ve výši 2,53 %. Zprůměrovaný ROE nad 1 % vykazují stejné galerie jako u ukazatele ROCE, tedy Alšova jihočeská galerie, Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, Galerie výtvarného umění v Chebu, Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě a Krajská galerie ve Zlíně.

Je-li rentabilita vlastního kapitálu větší než rentabilita aktiv, značí to, že určitá galerie pracuje efektivněji s cizím zdrojem a zvyšuje tím výkonnost vlastního kapitálu. U 12 vybraných krajských galerií z 19 převládá ROA nad ROE. Tyto galerie používají málo cizího kapitálu, resp. mají nízký zisk.

Rentabilita tržeb (ROS) udává schopnost galerií transformovat zásoby na hotové peníze. Dle přílohy č. 10 je vidět, že jsou zde obrovské výkyvy v jednotlivých letech. Největší průměrný procentní podíl vykazuje Galerie moderního umění v Hradci Králové ve výši 184,07 %. Důvodem výrazného zvýšení ukazatele ROS v této galerii jsou roky 2014 a 2015, kdy vzrostla hodnota z -73,91 % na 148,40 % za rok 2014 - příčinou byl nejen kladný výsledek hospodaření, ale také zvýšení zásob dané galerie. Současně došlo ke zvýšení ROS v roce 2015 z 148,40 % na 922,78 %, opět bylo příčinou výrazně kladný výsledek hospodaření (výnosy převažovaly náklady). Druhý největší procentní podíl má Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora ve výši 176,56 %. Stejně jako u předešlé galerie, došlo v roce 2012 ke změně, daná galerie vykázala záporný výsledek hospodaření a v ostatních letech byla hodnota ROS kladná. Průměrná záporná hodnota byla vypočtena u Galerie hlavního města Prahy a Galerie Klatovy-Klenová.

4.3.2 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity představuje platební schopnost dané organizace. Hlavním cílem ukazatele je zhodnocení, zda je organizace schopna hradit včas své závazky. Tento ukazatel se dělí na celkovou, pohotovostní a okamžitou likviditu a každý z těchto ukazatelů má své doporučené hodnoty. Dosažené výsledky, které nejsou zbarvené, znamenají, že daná organizace splnila doporučenou hodnotu. V případě, že výsledná hodnota vyšla

nad doporučenou hodnotu, je zbarvená do světle modra. Pokud je hodnota zbarvená do žluta, je výsledek pod optimální hodnotou. Červeně zvýrazněná hodnota označuje nejvyšší výslednou hodnotu u daného typu likvidity.

Tab. 4.4 Průměrná likvidita galerií v ČR za období 2011 - 2015

	Celková likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
Galerie výtvarného umění v Ostravě	4,6	3,9	3,2
Krajská galerie ve Zlíně	1,2	1,0	0,9
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	3,4	2,7	2,4
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	4,4	3,7	3,5
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	3,3	2,7	2,5
Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě	3,0	2,3	1,8
Alšova jihočeská galerie	3,1	2,0	1,6
Galerie Klatovy-Klenová	6,9	5,7	5,1
Západočeská galerie v Plzni	2,3	1,9	1,6
Galerie umění Karlovy Vary	1,7	1,2	0,7
Galerie výtvarného umění v Chebu	1,8	1,2	0,6
Severočeská galerie výtvarné umění v Litoměřicích	1,4	0,7	0,6
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	2,0	1,1	0,4
Oblastní galerie v Liberci	2,6	2,3	2,0
Galerie moderního umění v Hradci Králové	4,0	3,7	3,2
Galerie výtvarného umění v Náchodě	4,5	0,4	0,3
Východočeská galerie v Pardubicích	2,5	2,2	2,1
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1,7	1,3	0,9
Galerie hlavního města Prahy	2,7	2,6	1,8

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

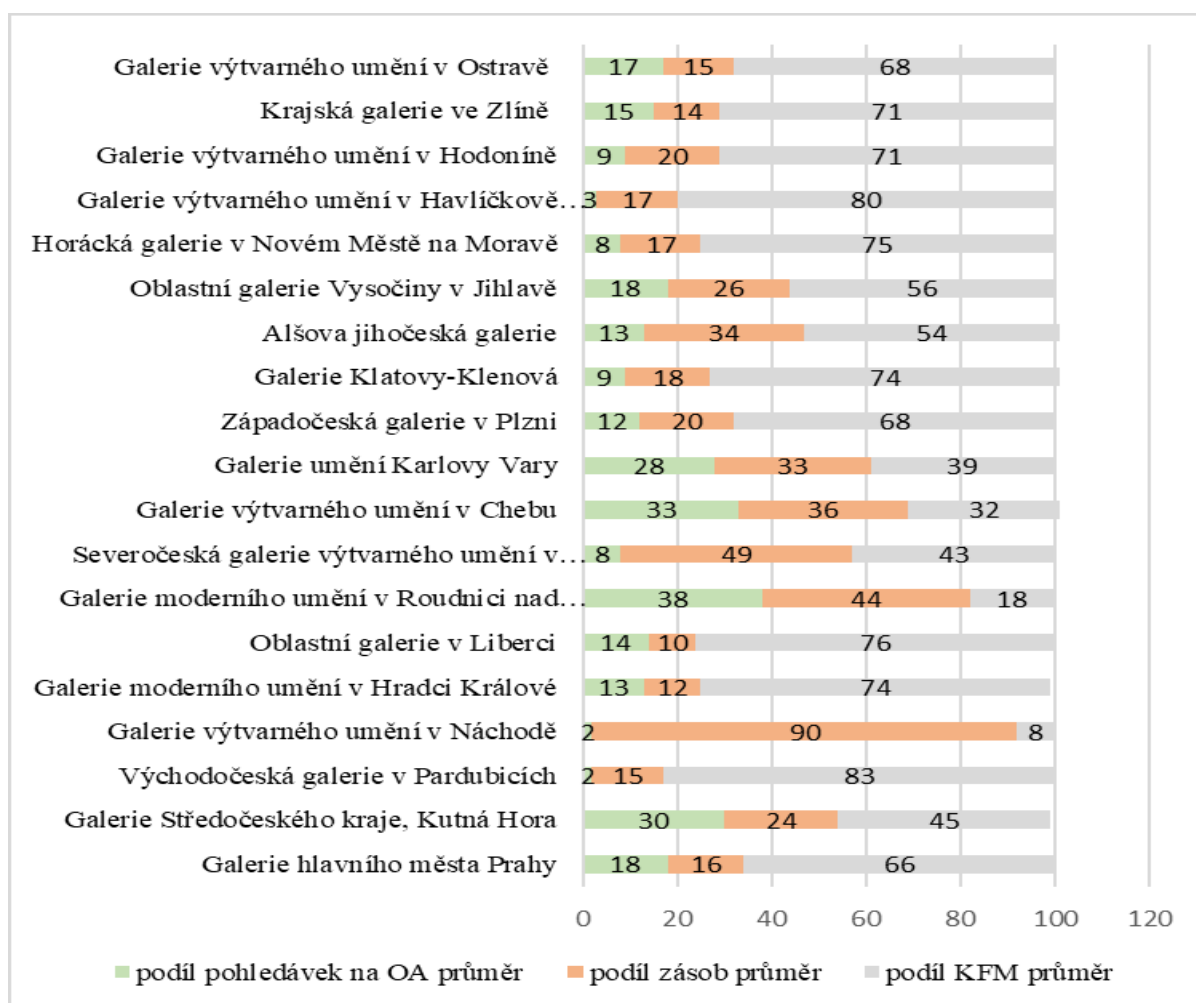
Celková neboli běžná likvidita je vyjádřena v Tab. 4.4 a je vypočítaná podle vzorce (4.6) uvedené v příloze. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 bodu. Tuto podmínku splňuje pouze 5 galerií z 19. Menší, než doporučenou hodnotu vykazují 2 galerie, tyto uplatňují agresivní strategii. Krajská galerie ve Zlíně čelí problému, že nemá majetek na splacení závazků (za dobu 5 let nevykázala ani jednou doporučenou hodnotu), zatímco Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích od roku 2014 dosáhla navržených hodnot. Konkrétní vypočtené hodnoty jsou v příloze č. 11. Naopak vyšší, než doporučenou hodnotu má 11 galerií, z toho Galerie Klatovy-Klenová má nejvyšší průměrnou hodnotu za sledované období a to 6,9 bodu. Tato galerie vykázala v roce 2014 nejvyšší celkovou likviditu ve výši 10,7 bodu za celé sledované období. Důvodem je pokles

zásob (konkrétně krátkodobého finančního majetku) a zároveň pokles krátkodobých závazků (nejvíce položka výdaje příštího období) oproti předchozímu roku. Obecně platí, že čím větší hodnotu má organizace, tím je lepší platební schopnost. V roce 2015 je zaznamenána výrazná změna celkové likvidity u Galerie moderního umění v Hradci Králové, příčinou je zvýšená hodnota krátkodobého finančního majetku, tj. galerie má hodně peněžních prostředků na běžném účtu oproti roku 2014.

Likvidita II. stupně neboli **pohotová likvidita** je přesnější, protože neobsahuje zásoby, které jsou velice likvidní. Doporučená hodnota se nachází mezi 1 – 1,5 bodu. Pouze 5 galerií má hodnotu větší než 1 a zároveň menší než 1,5. Galerie výtvarného umění v Chebu sice splňuje podmínku (1,2 bodu), avšak doporučenou hodnotu má pouze v roce 2011, v ostatní letech je hodnota vyšší či nižší než optimální (viz. Příloha č. 12). Velmi nízká likvidita je také zaznamenána u Galerie výtvarného umění v Náchodě, a to za celé sledované období, důvodem je nízká hodnota krátkodobých závazků (patří mezi galerie s nejnižšími krát. závazky) a vysoký podíl zásob na oběžných aktivech. Další galerií s menší hodnotou, než je doporučená, je Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích. Zbylé galerie mají hodnotu pohotové likvidity větší než optimální. Stejně jako u předešlého ukazatele (celková likvidita) vykazuje nejvyšší průměrnou hodnotu pohotové likvidity ve výši 5,7 bodu Galerie Klatovy-Klenová. Důvodem je rok 2014, kdy galerie disponuje vyšším množstvím oběžných aktiv. V případě, že výsledné hodnoty galerií vyšly víc než 1 bod, to značí, že daná organizace je schopná své závazky krýt bez nutného prodeje svých zásob. Růst pohotové likvidity vede ke zlepšení finanční a platební situace dané galerie.

Likvidita, u níž je doporučena hodnota 0,2 – 0,5 bodů se nazývá **okamžitá likvidita**. Tento ukazatel je charakterizující tím, že udává schopnost organizace plnit své závazky ihned. Optimální hodnotu splňují pouze 2 galerie (Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem, Galerie výtvarného umění v Náchodě) a zbylých 17 galerií má hodnotu vyšší. Tyto galerie mají dostatek finančních prostředků ke krytí svých krátkodobých závazků, a tím nemůže dojít k jejich zadlužení. Nejvyšší hodnotu opět vykazuje Galerie Klatovy-Klenová ve výši 8,2 bodu v roce 2014 (viz příloha č. 13). Důvodem je, že galerie má vysokou hodnotu krátkodobého finančního majetku.

Tab. 4.5 Zprůměrované doplňkové ukazatele likvidity v procentech



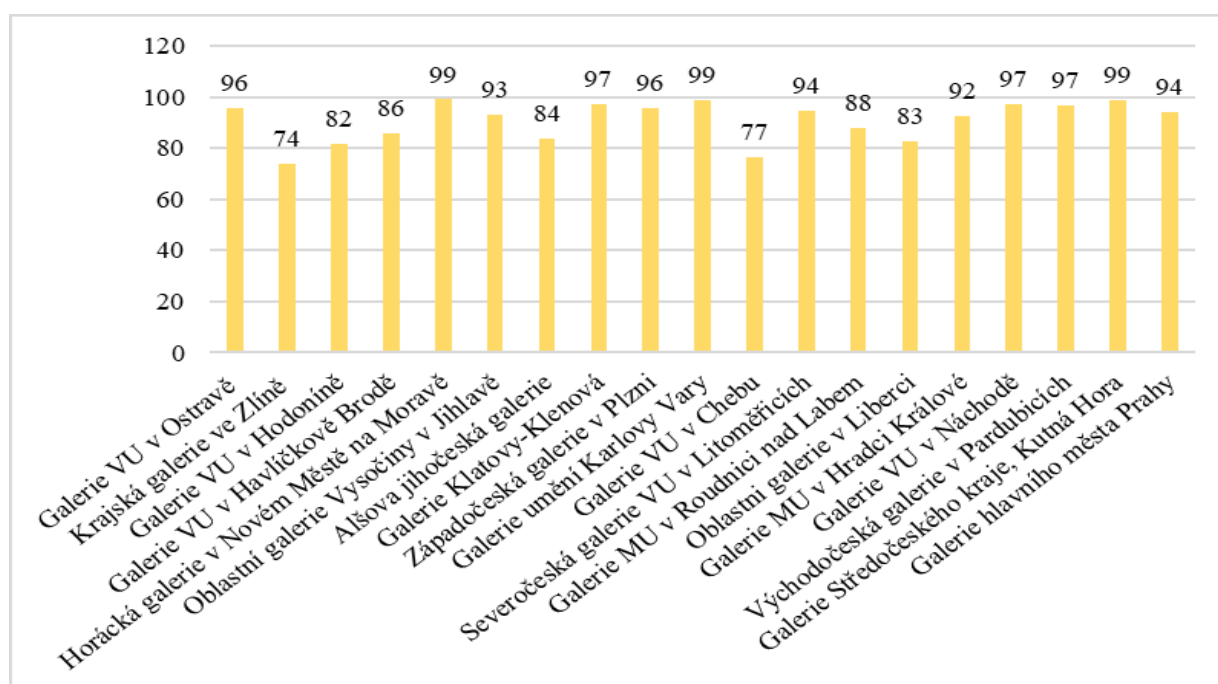
Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Z Tab. 4.5 je evidentní, že největší průměrné zastoupení za pětileté sledované období má podíl krátkodobého finančního majetku a to u 15 krajských galerií. Největší podíl zásob má Galerie výtvarného umění v Náchodě a tvoří až 90 % na celkových aktivech, dále Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích (49 %), Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem (44 %), Galerie výtvarného umění v Chebu (36 %). Tyto galerie mají vyšší podíl nejhůře likvidní položky tzn. zásoby, nejsou pro již zmíněné galerie nejvýhodnější. Avšak výše hodnoty tohoto ukazatele závisí na individuální potřebě organizace. Podíl pohledávek na OA tvoří téměř u všech galerií nejmenší procentní podíl, max. do 38 % a to u Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem. Je to pozitivní pouze v případě pravidelného splácení pohledávek od odběratelů.

4.3.3 Ukazatel finanční stability a zadluženosti

Ukazatel zadluženosti informuje o úvěrovém zatížení organizace a měří využití cizích zdrojů. Vypovídá o tom, jak je organizace schopna platit své závazky. Ukazateli stability jsou: podíl vlastního kapitálu na aktivech, stupeň krytí stálých aktiv, podíl stálých aktiv, podíl oběžných aktiv a zásob, majetkový koeficient. Zbylé čtyři ukazatele (celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost, běžná zadluženost a zadluženost) jsou zařazeny do ukazatele zadluženosti.

Tab. 4.6 Zprůměrovaný podíl vlastního kapitálu na aktivech v procentech

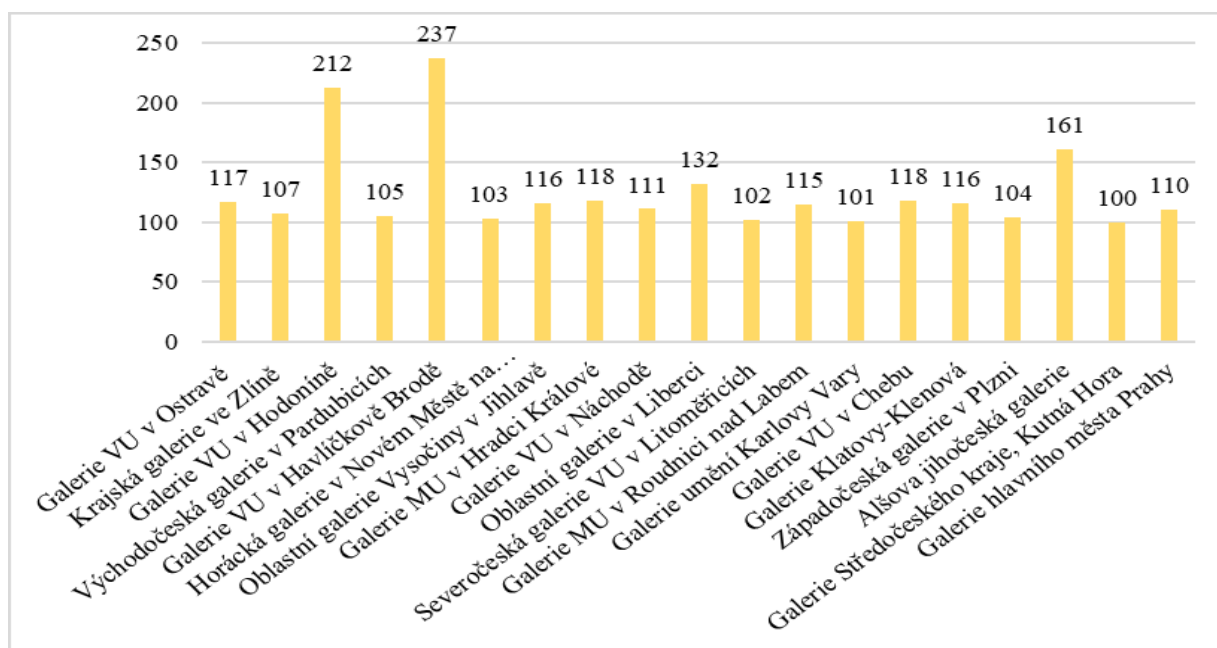


Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Vysoká hodnota tohoto ukazatele sice vyjadřuje vyšší stabilitu organizace, ale vzhledem k tomu, že vlastní kapitál je nejdražší způsob financování, tak má jeho vyšší hodnota negativní vliv na rentabilitu, kdežto nízká hodnota ukazatele by znamenala hrozící úpadek. Dle Tab. 4.6 lze vypočítat vývoj zmíněného ukazatele za 5leté období v jednotlivých krajských galeriích. Největší podíl na aktivech má Horácká galerie v Novém Městě na Moravě a to 99 % za celé sledované období. Vysokou stabilitou také disponuje Galerie umění v Karlových Varech a Galerie Středočeského kraje, důvodem je stejný podíl vlastního kapitálu a majetku. Z hlediska průměru za 5leté období má celkem 12 galerií více než 90 % podílu kapitálu na aktivech. Naproti tomu nejmenší hodnotu již zmíněného ukazatele vykázala Galerie výtvarného umění v Chebu v roce 2015. Hodnota klesla z 67 % na pouhých

36 %, důvodem bylo razantní zvýšení aktiv v důsledku pořízení nové stavby (názvem Retromuseum) a sbírkových předmětů. Oblastní galerie v Liberci zaznamenala také výrazný pokles podílu VK na aktivech v roce 2013, hodnota činila 53 %. Důvodem byla zvýšená hodnota fondu reprodukce majetku, investičního fondu, kdy hodnota stoupla o 6,5 mil. Kč proti minulému kalendářnímu roku. Zvýšení částky fondu bylo způsobené díky účelové dotaci na období 2013 – 2014 od zřizovatele ve výši 12 415 tis. Kč a výdaje byly převážně na pořízení dlouhodobého majetku čili na vybavení interiéru Lázní, zařízení, prvků a přípravných prací na zprovoznění počítačové sítě, zabezpečovacího systému, wifi sítě, grafické počítačové nadstavby. V příloze č. 14 lze vidět hodnoty ukazatele VK na A v jednotlivých letech. Ostatní galerie se v průměru pohybují od 74 – 90 %. Doporučuje se, aby hodnota ukazatele neklesla pod 30 %, což splnily všechny vybrané galerie. Lze konstatovat, že vybrané galerie využívají k financování aktiv většinou vlastní kapitál – jsou tedy finančně stabilní.

Tab. 4.7 Zprůměrovaný stupeň krytí stálých aktiv v procentech

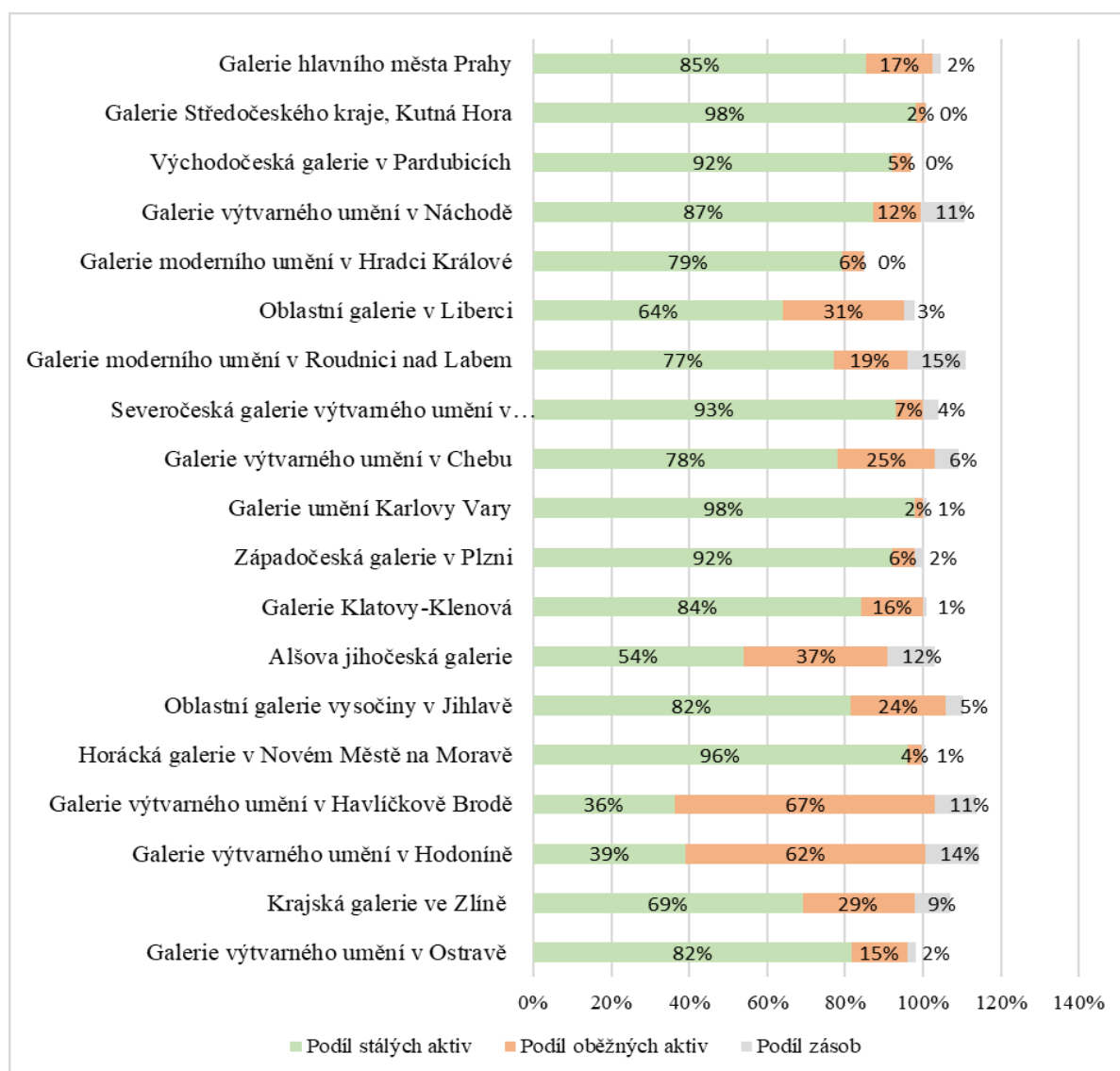


Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Dalším ukazatelem je stupeň krytí stálých aktiv pro které platí, že stálá aktiva by měla být krytá dlouhodobými zdroji (vlastní kapitál plus dlouhodobé cizí zdroje). Doporučenou hodnotou je, aby organizace nabývala alespoň hodnotu 1 čili 100 %, což zaručuje finanční stabilitu. Dle Tab. 4.7 tuto podmínku splnily všechny vybrané galerie. Přesně 100 % vykázala

Galerie Středočeského kraje. U Galerie v Havlíčkově Brodě byl zaznamenán vysoký průměr stupně krytí stálých aktiv ve výši 237 %. Také v Galerii výtvarného umění v Hodoníně činil ukazatel v průměru 212 % za sledované období. U obou galerií je problém s vysokou relací mezi vlastním kapitálem a stálými aktivy. V příloze č. 15 je ilustrován ukazatel za jednotlivé roky, kdy největší změna nastala v roce 2011 u Alšovy jihočeské galerie. Hodnota klesla z 219 % na 161 %, jedním z důvodů byl pokles vlastního kapitálu (snížení hodnoty ve fondu reprodukce majetku) a také zvýšení aktiv (zvýšení samostatného movitého majetku a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku), resp. byla provedena oprava a udržování majetku galerie.

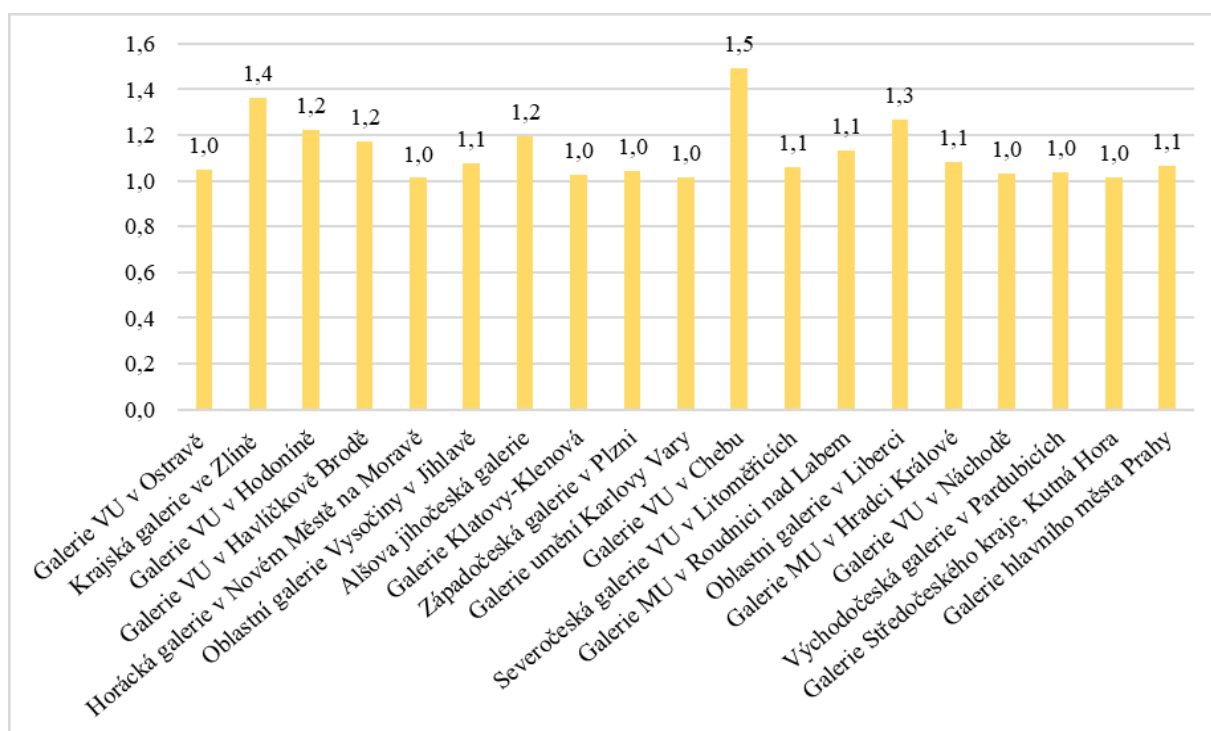
Tab. 4.8 Zprůměrovaný podíl stálých aktiv, podíl oběžných aktiv, podíl zásob



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Podíl stálých aktiv, oběžných aktiv a zásob jsou pouze doplňkovými ukazateli, které hodnotí strukturu organizací. Jak lze vypožorovat z Tab. 4.8, u většiny vybraných galerií převažuje podíl stálých aktiv, jenž se pohybuje v rozmezí 36 % - 98 % za sledované období. Z hlediska jednotlivých roků byl nejvyšší pokles stálých aktiv zaznamenán v roce 2014 u Galerie výtvarného umění v Chebu. Důvodem byl prodej stavby a pozemku. Další výrazný pokles nastal v roce 2013 u Oblastní galerie v Liberci z 71 % na 33 %. Je to dáno tím, že galerie disponovala více oběžným majetkem než stálými aktivy, tj. měla v daném roce na běžném účtu o 20 130 tis. Kč více než v minulém roce. Vyšší podíl oběžných aktiv vykazují pouze 2 galerie. Jednou z nich je Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě, která měla za celé sledované období vysoký podíl oběžného majetku. Větší část finančních prostředků je uložena v krátkodobém finančním majetku tedy v krátkodobém termínovaném vkladu. Další galerií je Galerie výtvarného umění v Hodoníně, ve které je oběžný majetek větší než stálá aktiva. Je to způsobené vyšším počtem peněžních prostředků na běžném účtu. Podíl zásob tvoří nejmenší část z hlediska celkového majetku u všech vybraných krajských galerií. Avšak největší podíl zásob (v průměru 15 %) má Alšova jihočeská galerie. Důvodem je to, že mají velké množství zboží na skladě vůči celkovému majetku.

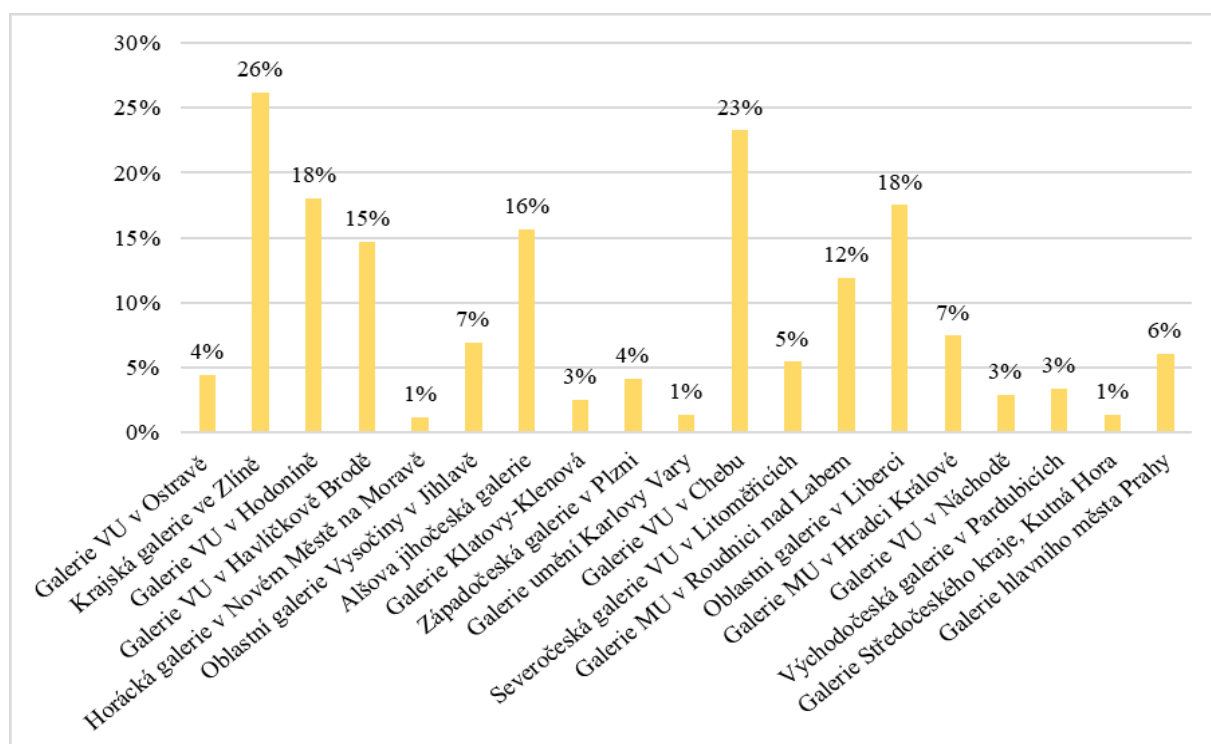
Tab. 4.9 Průměrný majetkový koeficient vybraných krajských galerií



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Majetkový koeficient je také označován jako finanční páka, která uvádí optimální financování organizace. Jak lze vypočítat z Tab. 4.9, majetkový koeficient se v průměru pohyboval mezi 1,012 – 1,492. Na 1 Kč vlastního kapitálu připadalo nejvýše 2,76 aktiv v Galerii výtvarného umění v Chebu v roce 2015. Hlavním důvodem je fakt, že galerii výrazně stoupla aktiva, ale už ne o tolik vlastní kapitál. Výkyv také nastal u Oblastní galerie v Liberci v roce 2013, kdy hodnota koeficientu stoupla z 1,1 na 1,9. Důvodem byl nákup vybavení do nového objektu – Lázní. Za pětileté sledované období připadalo nejméně 1,012 aktiv v Horácké galerii v Novém městě na Moravě. Vypočtené hodnoty v jednotlivých letech jsou uvedeny v Příloze č. 16.

Tab. 4.10 Průměrné celkové zadlužení vybraných krajských galerií



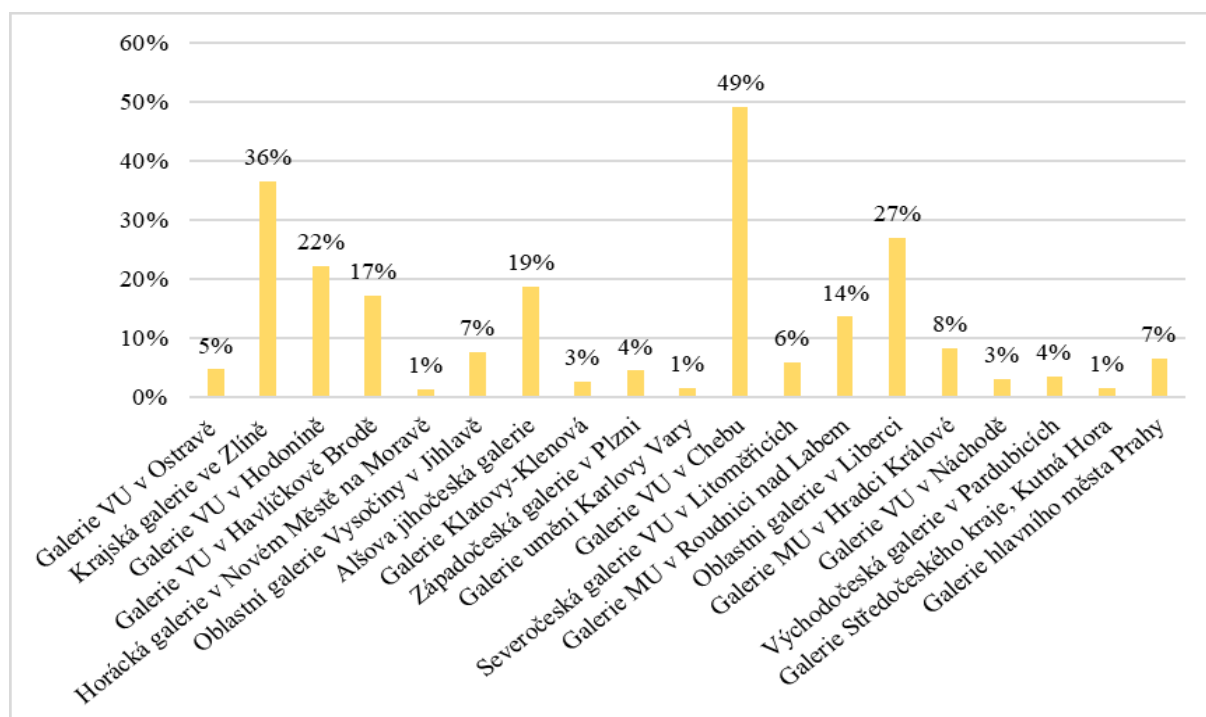
Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Prostřednictvím ukazatele celkového zadlužení lze zjistit, do jaké míry je majetek organizace kryt cizími zdroji. Dle Tab. 4.10 lze vidět, že nejvyšší hodnotu ukazatele celkové zadluženosti má Krajská galerie ve Zlíně (26 %) a následně Galerie výtvarného umění v Chebu (23 %). U první zmíněné galerie je příčinou rok 2011, ve kterém byl velmi nízký poměr mezi cizím kapitálem a aktivy, převážně stálá aktiva byla nejnižší za celé sledované období. Avšak trend je klesající. Galerie výtvarného umění v Chebu má naopak rostoucí trend, přičemž nejvyšší

byl zaznamenán v roce 2015 ve výši 64 %. Příčinou byl vysoký podíl cizího kapitálu, resp. galerie získala z rozpočtu Karlovarského kraje návratnou finanční výpomoc na novou pobočku Retromuse, která byla pokryta z rozpočtu Regionálního operačního programu Severozápad. Sedm galerií mělo hodnotu celkového zadlužení vyšší než průměr za celé sledované období. Pouze 3 galerie (Horácká galerie v Novém městě na Moravě, Galerie umění Karlovy Vary, Galerie Středočeského kraje) dosahovaly za sledované období 1 % zadlužení. U ukazatele zadluženosti neexistují doporučené hodnoty, ale při dostatečné výkonnosti je zadluženost prospěšná, avšak nadměrná zadluženost vede k riziku a také ovlivňuje podmínky pro získání dalšího dluhu. Vývoj v jednotlivých letech je zaznamenán v příloze č. 17.

Celková zadluženost je rozdělena na běžnou a dlouhodobou. Vybrané galerie vykazují pouze běžnou zadluženost, tedy kromě Galerie výtvarného umění v Chebu, ve které tvořilo běžné i dlouhodobé zadlužení skoro stejnou hodnotu.

Tab. 4.11 Zprůměrovaný ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vybraných krajských galerií



Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Zadluženost vlastního kapitálu udává, kolik korun cizích zdrojů připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Dle Tab. 4.11 jsou hodnoty zadlužení relativně nízké, až na Galerii výtvarného

umění v Chebu (49%), hodnoty udávají vysoký podíl vlastního kapitálu – nízký podíl cizích zdrojů na pasivech. Za pětileté období byly hodnoty velmi vzdálené od hodnot doporučených (měly by se nacházet mezi 80 % - 120 %).

4.3.4 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity je poslední analyzovanou skupinou. Tento ukazatel zahrnuje obrátku celkových aktiv (vyjádřeno za rok), dobu obratu aktiv, dobu obratu pohledávek a závazků (znázorněny ve dnech).

Tab. 4.12 Zprůměrované ukazatele aktivity

	Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)	Doba obratu aktiv (dny)	Doba obratu pohledávek (dny)	Doba obratu závazků (dny)
Galerie výtvarného umění v Ostravě	0,022	18 586	588	2,4
Krajská galerie ve Zlíně	0,074	5 169	278	3,9
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	0,043	10 477	524	5,4
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	0,072	6 104	128	2,6
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	0,002	177 404	582	5,9
Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě	0,025	17 319	527	3,3
Alšova jihočeská galerie	0,072	6 004	355	2,7
Galerie Klatovy-Klenová	0,016	22 800	335	1,5
Západočeská galerie v Plzni	0,016	22 759	211	2,6
Galerie umění Karlovy Vary	0,008	47 109	338	1,8
Galerie výtvarného umění v Chebu	0,013	46 950	2036	25,4
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,025	14 493	75	2,3
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	0,030	12 553	1068	4,1
Oblastní galerie v Liberci	0,027	20 782	1975	15,0
Galerie moderního umění v Hradci Králové	0,012	48 422	946	5,7
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0,015	83 351	356	7,6
Východočeská galerie v Pardubicích	0,025	17 791	40	1,6
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	0,011	45 763	188	1,4
Galerie hlavního města Prahy	0,045	8 466	219	1,4

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

V Tab. 4.12 lze vypožorovat zprůměrované ukazatele aktivity za pětileté období. **Obrátka celkových aktiv** by se měla pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1. Doporučenou hodnotu nevykázala ani jedna z vybraných krajských galerií. Nejvyšší průměrnou hodnotu obrátky celkových aktiv má Krajská galerie ve Zlíně, a to 0,074. Důvodem byly vyšší hodnoty za jednotlivé roky, ale zejména v roce 2014 tvořila 0,11 obratu za rok. Ve zmíněném roce

se zvýšily tržby z prodeje vstupného a zároveň se snížila hodnota majetku. Také Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě měla v roce 2013 obrát za rok 0,11. Důvod byl stejný jako u předešlé galerie – růst tržeb ze vstupného a pokles majetku. Aby krajské galerie dosáhly hodnoty větší než 1, musely by razantně zvýšit tržby. Nejnížší hodnotu již zmíněného ukazatele má Horácká galerie v Novém městě na Moravě, která tvoří v průměru 21⁻³. Je to způsobené vysokou relací mezi tržbami (v průměru tvoří 104,4 tis. Kč/rok) a majetkem. V příloze č. 18 je znázorněn ukazatel obrátky celkových aktiv za jednotlivé roky.

Další skupinou ukazatelů je **doba obrátu celkových aktiv**. Určuje období, ve kterém se majetek přemění ve společnosti na peníze. Je vhodné, aby doba byla co nejkratší. Avšak z uvedeného vzorku nemá žádná galerie dobu kratší než 365 dní. Za sledované období byla vypočtena hodnota v rozmezí 14 – 486 let. Nejdelší přeměnu na finanční prostředky má právě Horácká galerie v Novém Městě na Moravě, důvodem je skutečnost, že disponuje s velkým množstvím majetku, ale tržby z prodeje má velmi malé, např. Galerie Středočeského kraje má výrazně větší množství majetku, ale má převážně více tržeb. Dle přílohy č. 19 byla nejdelší přeměna naměřena u zmíněné Horácké galerie v Novém městě na Moravě v roce 2012 za 721 let. Naproti tomu byla nejkratší přeměna na peněžní prostředky v roce 2014 u Krajské galerie ve Zlíně - za 9 let.

Jaká je průměrná doba splacení pohledávek, toto znázorňuje ukazatel **doby obrátu pohledávek**. Ideálním případem je, pokud organizace nevykazuje hodnoty vyšší, než je doba splatnosti (30dní). Jak je patrné z tabulky (viz výše), tuto podmínku nesplňuje žádná z analyzovaných galerií. Kromě dvou galerií (Galerie Klatovy-Klenová, Krajská galerie ve Zlíně) vykazují všechny pouze krátkodobé pohledávky. Nejnížší vypočtenou hodnotu má Východočeská galerie v Pardubicích se splatností pohledávek 40,1 dnů. Naproti tomu nejhorší platební kázeň vykazuje Galerie výtvarného umění v Chebu s průměrnou dobou splatnosti 2035,5 dní (5,6 let). Důvodem je vysoká doba obrátu pohledávek v jednotlivých letech (výjimku tvoří rok 2014), zejména tomu přispěl rok 2012, kdy činila doba obrátu pohledávek 3416 dní. Bylo to způsobeno rostoucí poskytnutou dlouhodobou a krátkodobou zálohou. Dle přílohy č. 20 byl největší výkyv zaznamenán v roce 2013 v Oblastní galerii v Liberci. Důvodem byla rostoucí položka dohadné účty aktivní. U Galerie moderního umění v Hradci Králové výrazně vzrostl tento ukazatel díky nízké tržbě z činnosti a růstu pohledávek. Také

u Horácké galerie v Novém městě na Moravě stoupla doba obratu z 849 dní na 1 012 dní na základě poklesu tržeb z prodeje.

Doba obratu závazků je založena na předpokladu, jak rychle organizace uhradí své závazky. Nejrychleji uhradí závazky Galerie Středočeského kraje a Galerie hlavního města Prahy za 1,4 dne. Nejrychleji splácí své závazky také Galerie Klatovy-Klenová a Východočeská galerie v Pardubicích. Naproti tomu uhradí své závazky v průměru za 25,4 dne Galerie výtvarného umění v Chebu. Je to způsobeno tím, že v roce 2015 činil obrat 86,4 dní, resp. galerie přijala dlouhodobou návratnou finanční výpomoc. Nejvyšší dobu obratu závazků má také Oblastní galerie v Liberci, ve které nastala razantní změna v roce 2013 díky dlouhodobým závazkům (dodavatelům, závazkům k vybraným místním vládním institucím, krátkodobým zálohám na dotace). V příloze č. 21 lze vidět vypočtené hodnoty v jednotlivých letech.

5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH UKAZATELŮ VYBRANÝCH GALERIÍ V LETECH 2011 - 2015

Poslední kapitola je zaměřena na celkové zhodnocení hospodaření krajských galerií v ČR dle finanční a nefinanční analýzy, která byla provedena v předchozí kapitole. Z hlediska finančních ukazatelů jsou analyzovány poměrové a ekonomické výkonové ukazatele. Mezi nefinanční ukazatele byly rozpracovány pouze tři indikátory. Všechny galerie jsou zhodnoceny na základě průměru za období 2011 – 2015. V kapitole budou shrnuty pouze nejlepší a nejhorší výsledky dle jednotlivých ukazatelů.

Dále bylo provedeno subjektivní hodnocení galerií, které je rozděleno do pěti hledisek. Zaměřeno bylo především na webové stránky galerií, dostupnost na sociálních sítích, jazyková mutace, výběr vstupného a v poslední řadě i reakční doba na dotaz. V závěru kapitoly je provedena SWOT analýza krajských galerií.

5.1 Zhodnocení finančních a nefinančních ukazatelů

V podkapitole jsou zhodnoceny jednotlivé analýzy poměrových ukazatelů a zároveň nefinančních ukazatelů, kterými jsou návštěvnost na počet výstav, návštěvnost na otevírací dobu a počet sbírkových předmětů přepočtený na zaměstnance.

U rentability byly nejlepší výsledky dosaženy u Alšovy jihočeské galerie a Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě. Naproti tomu nejhorších a zároveň průměrných záporných výsledků za pětileté období vyšlo u Galerie hlavního města Prahy a Galerie Klatovy-Klenová.

Z pohledu ukazatele likvidity dopadla z vybraných krajských galerií nejlépe Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem, Galerie Středočeského kraje a Galerie výtvarného umění v Chebu. Nejméně likvidní je Galerie Klatovy-Klenová.

Nejlepší výsledky stability a zadluženosti jsou zaznamenány u Horácké galerie v Novém Městě na Moravě a Galerii umění Karlovy Vary. Nejméně stabilní je Krajská galerie ve Zlíně a Galerie výtvarného umění v Chebu.

Ukazatel aktivity dosáhl nejlepších hodnot u Krajské galerie ve Zlíně a Východočeské galerie v Pardubicích, zatímco nejhorších výsledků dosahuje Horácká galerie v Novém Městě na Moravě a Galerie výtvarného umění v Chebu.

Z hlediska ekonomických ukazatelů připadalo nejvíce finančních prostředků na návštěvníka (nad 900 Kč) u Horácké galerie v Novém Městě na Moravě a Galerie výtvarného umění v Hodoníně. Nejméně finanční prostředků (do 400 Kč) vynakládají Galerie výtvarného umění v Ostravě a Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem. Nejvíce nákladů (nad 400 tis. Kč) na zaměstnance vynaložila Galerie hlavního města Prahy, Galerie výtvarného umění v Chebu. Naproti tomu nejméně mzdových nákladů na zaměstnance (do 200 tis. Kč) zaznamenala Galerie moderního umění v Hradci Králové. Nejvyšší náklady na energii byly vykazovány u Galerie Středočeského kraje a Oblastní galerie v Liberci (nad 2 mil. Kč). Naopak nejnižší náklady (do 200 tis. Kč) vynakládají Krajská galerie ve Zlíně, Galerie Klatovy-Klenová a Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě. Vynaložené celkové náklady a současně mzdové náklady na jednu hodinu byly nejvyšší u Galerie hlavního města v Praze a Galerie Středočeského kraje, zatímco nejnižší byly u Galerie výtvarného umění v Náchodě.

Další analyzovanou skupinou jsou nefinanční ukazatele, které byly zhodnoceny dvěma indikátory. Návštěvnost na výstavy, která byla nejvyšší v Galerii hlavního města Prahy a Západočeské galerii v Plzni. Nejmenší návštěvnost na jednu výstavu byla vykazována u Horácké galerie v Novém Městě na Moravě. Co se týče sbírkových předmětů na jednoho přepočteného zaměstnance, nejvyšší počet byl vykazován u Alšovy jihočeské galerie. Nejméně zaměstnanců připadalo na sbírkové předměty v Galerii výtvarného umění v Chebu. Z pohledu otevírací doby byla nejvyšší návštěvnost zaznamenána v Galerii hlavního města Prahy a Galerii výtvarného umění v Ostravě v přepočtu na jednu hodinu. Pouze dva návštěvníci za hodinu přišli navštívit Galerii výtvarného umění v Hodoníně, Horáckou galerii v Novém Městě na Moravě a Galerii výtvarného umění v Náchodě.

5.2 Subjektivní hodnocení vybraných krajských galerií v ČR

Tato podkapitola je zaměřená na ostatní aspekty hodnocení galerií čili na informace, které jsou dostupné na webových stránkách konkrétní galerie.

Pro hodnocení vybraných krajských galerií ČR jsem si stanovila pět oblastí, přičemž hodnotící škála má stejnou váhu jako ohodnocení ve vzdělávání.

V první oblasti jsou hodnocené informace dostupné na webových stránkách určité organizace, kde bylo hodnoceno, zda má konkrétní galerie uvedenou otevírací dobu, cenu

vstupného, aktuality, program, informaci o galerii, výroční zprávu, e-shop a odkaz na zřizovatele. (1 - veškeré informace, 2 - neúplné informace, 3 - pouze 4 informace, 4 - téměř žádné, 5 - žádné).

Druhou hodnoticí oblastí je dostupnost na sociálních sítích, především na Facebooku, Instagramu, Twitteru a YouTube (1 - všechny sociální sítě, 2 - pouze tři, 3 - pouze dvě, 4 - pouze jedna, 5 - žádná sociální síť).

Třetí oblastí je jazyková mutace (1 - více než pět jazyků, 2 - čtyři jazyky, 3 - tři jazyky, 4 - pouze dva jazyky, 5 - pouze v českém jazyce).

Čtvrtá oblast je zaměřena na cenu vstupného (1 - všechny druhy vstupného včetně volného vstupu, 2 - obsahuje plné, zlevněné, volný vstup, rodinné nebo skupinové vstupné, 3 - plné, zlevněné, rodinné nebo skupinové vstupné, 4 - pouze plné a zlevněné vstupné, 5 - neuvedeno).

Poslední oblastí je reakce na odpověď (1 - veškeré potřebné informace byly nalezeny na web. stránkách, popř. ve výroční zprávě, 2 - daná organizace odepsala na dotaz do 24 hodin, 3 - odepsala do sedmi pracovních dnů, 4 - odepsala, ale bez potřebných údajů, 5 - vůbec neodepsala)

Tab. 5.1 Subjektivní hodnocení vybraných krajských galerií

	Hodnocení web. stránek	Sociální síť	Jazyková mutace	Vstupné	Reakční doba na dotaz	Průměrná známka
Galerie VU v Ostravě	2	2	5	1	1	2,2
Krajský galerie ve Zlíně	2	1	4	3	3	2,6
Galerie VÚ v Hodoníně	2	1	4	2	3	2,4
Východočeská galerie v Pardubicích	1	3	5	2	2	2,6
Galerie VU v Havlíčkově Brodě	1	4	3	2	1	2,2
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	2	3	4	2	2	2,6
Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě	1	1	2	2	2	1,6
Galerie MU v Hradci Králové	1	4	4	1	5	3
Galerie VU v Náchodě	2	4	4	3	4	3,4
Oblastní galerie v Liberci	1	3	4	2	1	2,2
Severočeská galerie VU v Litoměřicích	2	3	5	2	5	3,4
Galerie MU v Roudnici nad Labem	2	3	4	2	1	2,4
Galerie umění Karlovy Vary	2	4	5	2	2	3
Galerie VU v Chebu	1	3	4	4	2	2,8
Galerie Klatovy-Klenová	2	3	4	4	1	2,8
Západočeská galerie v Plzni	1	4	3	2	3	2,6
Alšova jihočeská galerie	2	1	3	3	3	2,4
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	2	4	4	3	3	3,2
Galerie hlavního města Prahy	2	2	4	1	1	2
PRŮMĚR	1,6	2,8	3,9	2,3	2,4	

Zdroj: Webové stránky konkrétních galerií. Online. Vlastní zpracování.

Dle Tab. 5.1 se hodnotící škála pohybovala v rozmezí 1,6 – 3,4. V hodnocení nejlépe dopadla Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě s průměrnou známkou 1,6. Je to způsobené tím, že byla kladně ohodnocena ve všech oblastech, hlavně díky jazykové mutaci. Jako jediná galerie má své webové stránky přeloženy do čtyř jazyků (českého, anglického, polského jazyka a maďarštiny). Na druhé pozici se nachází Galerie hlavního města Prahy, která byla ohodnocena známkou 2. Důvodem byla jazyková mutace – stránky byly přeloženy pouze do dvou jazyků (českého a anglického jazyka) a na stránkách chyběl e-shop. Chvalitebné hodnocení měla také Galerie výtvarného umění v Ostravě, Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě a Oblastní galerie v Liberci.

Nejhorší hodnocení dopadlo u dvou galerií se známkou 3,4 (Galerie výtvarného umění v Náchodě a Severočeské galerii výtvarného umění v Litoměřicích). Bylo to hlavně způsobeno reakcí na dotaz, kdy buď daná galerie odepsala, ale bez potřebných údajů nebo neodepsala vůbec. Galerie nejsou propojeny se sociálními sítěmi, což je v dnešní době velice důležité a může to značně ovlivnit i návštěvnost. Výrazným negativem je nesystematické provedení web. stránek.

Z celkového pohledu nejhůře dopadla jazyková mutace webových stránek, a to v průměru 3,9. Doporučením pro krajské galerie je překlad svých webových stránek alespoň do 3 jazyků, aby i zahraniční turisté mohli získat informace o určité galerii.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je analytická technika, která se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost krajských galerií v ČR. Model se skládá ze silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tab. 5.2 SWOT analýza vybraných krajských galerií

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	<u>Silné stránky</u> <ul style="list-style-type: none"> • Silná tradice • Bohaté sbírkové předměty • Kulturní programy • Volný vstup 	<u>Slabé stránky</u> <ul style="list-style-type: none"> • Závislost na příspěvku od zřizovatele • Jazyková mutace web. stránek • Sociální síť • Otevírací doba
	Externí	<u>Příležitosti</u> <ul style="list-style-type: none"> • Získání více finančních prostředků • Přilákání nových návštěvníků • Kombinované vstupenky 	<u>Hrozby</u> <ul style="list-style-type: none"> • Stagnace veřejných rozpočtů • Snižování výdajů domácností na kulturu • Technické zaostávání •

Zdroj: Vlastní zpracování

Silnou stránkou krajských galerií, jak vyplývá z Tab. 5.2, je silná tradice, která spočívá svými kořeny hluboko v minulosti. Všechny analyzované krajské galerie vznikaly v devatenáctém století. Tato tradice je podporována veřejností a představuje v očích veřejnosti nezpochybnitelně legitimní instituce. Každá galerie disponuje velkým množstvím sbírkových předmětů, ať už od známých autorů či nikoliv. Podstatná část sbírkových fondů představuje významný potenciál nejen v rámci institucí, ale také v mezinárodní spolupráci. Pro zvýšení návštěvnosti, pořádají galerie různé kulturní programy, např. koncerty, přednášky, tvůrčí

činnost. Programy jsou organizovány tak, aby oslovily co nejširší publikum. Další výhodou je volný vstup do galerie, kdy alespoň jednou za měsíc je galerie otevřená široké veřejnosti bez poplatků za vstup.

Velmi slabou stránkou je závislost na příspěvku od zřizovatele. Galerie by se neuživily bez finanční pomoci od svého zřizovatele. Webové stránky galerií jsou vesměs přeloženy pouze do Anglického jazyka. To může zahraniční turisty odradit od návštěvnosti, protože se nedozví základní informace o galerii. Větší polovina galerií se snaží komunikovat, zveřejňovat pouze prostřednictvím Facebooku a YouTube. Jen velmi málo organizací používá Instagram, který je v současnosti velice trendy. Za slabou stránku je také považována otevírací doba, protože galeriím výrazně ovlivňuje návštěvnost.

Nejdůležitější příležitosti pro krajské galerie je získání většího množství finančních prostředků jak od státu, kraje a jiných sponzorů. Také důležitou příležitostí pro galerie je přilákání nových návštěvníků s cílem přiblížit se jejich přání. Další možností, jak zvýšit návštěvnost je zavedení kombinované vstupenky do nejnavštěvovanějších míst v kraji, popř. městě. Zavedení této vstupenky je jednou z možností, jak snížit závislost na veřejných rozpočtech.

Silnou hrozbou pro krajské galerie je stagnace veřejných rozpočtů. Zvyšování, popř. snižování veřejných výdajů na kulturu bude odpovídat reálnému vývoji české ekonomiky. Pokles příjmů může vést až k deficitnímu hospodaření. V případě nastolení ekonomické krize, která povede k růst nezaměstnanosti, může dojít ke snižování výdajů domácnostem na kulturu. Technické zaostávání hrozí v důsledku malého zájmu galerijních pracovníků o inovace, nedostatečné investice do rozvoje technických zařízení.

6 ZÁVĚR

Kultura je důležitým ukazatelem vyspělosti každého národa. Proto je nutné o ní pečovat, udržovat a hlavně podporovat. A v tomto ohledu hrají důležitou roli školy, výchova a prostředí. Výchova uměním je nástrojem kultivace a formování tvůrčí schopnosti budoucích dospělých lidí. Za předpokladu, že cílem je vyspělá humanitární a demokratická společnost.

Diplomová práce vznikla za finanční podpory Studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava v rámci projektu SP2017/129 Ekonomické faktory ovlivňující zabezpečení veřejných služeb s kolektivní spotřebou.

Cílem diplomové práce bylo porovnání a zhodnocení hospodaření vybraných krajských galerií za období 2011 - 2015. Zhodnocení bylo provedeno ve dvou dílčích cílech: (1) zhodnocení nefinančních ukazatelů (přepočteno na návštěvníka, zaměstnance a otevírací dobu), dále (2) zhodnocení prostřednictvím poměrových ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti, stability a aktivity).

Hypotézou práce č. 1 je předpoklad, že finanční soběstačnost vybraných krajských galerií v ČR je menší než 50 %.

Hypotézou práce č. 2 je předpoklad, že míra soběstačnosti regionálních galerií se neliší od míry soběstačnosti u v regionech zřizovaných muzeí, která dle publikace Vrabkové a autorského kolektivu byla zjištěna ve výši 10 %.

Druhá a třetí kapitola charakterizovala kulturu v ČR, kulturní politiku a statky. Jednotlivé kulturní oblasti využívají pro své financování buď veřejné nebo soukromé zdroje. Zejména kulturní dědictví získává nejvíce finančních prostředků z veřejných rozpočtů. V oblasti umění převažují příspěvkové organizace, proto jim byla věnována pozornost. Následně bylo ze statistických údajů zjištěno, že největším zřizovatelem muzeí a galerií jsou města (obce) a tvoří 41,2 %. Ukazatel návštěvnosti vyjádřil, že muzea a galerie navštěvuje 17,2 % z celkového počtu návštěvníků ve vybraných oblastech kultury. Další statistické údaje byly zaměřeny na vybrané krajské galerie. Pro srovnání a analyzování údajů o krajských galeriích bylo možné sledovat pouze tyto údaje: návštěvnost, počet realizovaných výstav, počet sbírkových předmětů, přepočet zaměstnanců a počet budov.

Průměrná míra soběstačnosti jednotlivých krajských galerií nevykázala hodnoty vyšší jak 50 %, čímž byla **potvrzena hypotéza č. 1**. Bylo zjištěno, že pouze Galerie Středočeského kraje, zaznamenala nejvyšší hodnotu v roce 2012 ve výši 30,2 %. Důvodem byla kombinovaná vstupenka, kterou nabízí Římskokatolická farnost pro více kulturních památek. Z hlediska komparace míry soběstačnosti regionálně zřízených galerií a muzeí, nedosáhla hodnota více jak 10 %, čímž byla také **hypotéza č. 2 potvrzena**.

Komparace příjmů a výdajů vykazovala, že nejvyšší položkou příjmů je příspěvek od zřizovatele a tvoří průměrně za celé sledované období 91 %. Průměrně nejvíce peněžních prostředků získává od svého zřizovatele Horácká galerie v Novém Městě na Moravě ve výši 97 %, zatímco nejméně financí obdržela Galerie Středočeského kraje ve výši 72 %. Zbýlých 28 % tvoří příjmy z prodeje vlastních služeb. Nejnákladnější položkou byly mzdové náklady, které činily u všech galerií v průměru 52 %. Hodnoty jsou velice rozptýlené od průměrné hodnoty, to dokazuje výše odchylky 11 %. Nejméně mzdových nákladů vynaložila Galerie Středočeského kraje (28 %) a naopak nejvíce Krajská galerie ve Zlíně (68 %).

Čtvrtá kapitola charakterizovala konkrétní vybrané krajské galerie a bylo zkoumáno naplnění hlavního a dvou dílčích cílů. VČR se nachází 23 krajských galerií z nichž bylo analyzováno pouze 19 z důvodu dostupnosti dat a nereagování na mailové dotazy. V každém kraji, kromě Olomouckého se nalézá alespoň jedna krajská galerie. Průměrná otevírací doba krajských galerií činila 45 hodin týdně. Pouze Alšova jihočeská galerie má otevírací dobu 7 dní v týdnu. To může být pro ostatní galerie zejména pro Horáckou galerii v Novém Městě na Moravě jednou z příležitostí, jak zvýšit počet návštěvníků.

Nefinančními ukazateli bylo zjištěno, že průměrná střední hodnota **mzdových nákladů na návštěvníka** činila 401 Kč. V rozmezí 10 % se nacházelo pět krajských galerií (Krajská galerie ve Zlíně, Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, Západočeská galerie v Plzni, Oblastní galerie v Liberci a Galerie moderního umění v Hradci Králové). Jsou zde zaznamenány vysoké odchylky mezi jednotlivými údaji a to 256,2 Kč. Minimální hodnota činila 126 Kč na jednoho návštěvníka u Galerie výtvarného umění v Ostravě a maximální 1225 Kč na návštěvníka u Horácké galerie v Novém Městě na Moravě.

Analyzovaným ukazatelem nákladovosti byl ukazatel **mzdových nákladů na zaměstnance**. Střední hodnota vykazovala 361 tis. Kč na přepočteného zaměstnance. V rozmezí 10 %

se nalézalo deset galerií. Z tohoto zjištění lze usoudit, že odchylka oproti přechozímu ukazateli bude menší, činila pouhých 66,3. Minimální hodnota se nalézala u Galerie moderního umění v Hradci Králové s hodnotou 198 tis. Kč na zaměstnance, ale maximální u Galerie hlavního města Prahy (504 tis. Kč).

Největší **návštěvnost za jednu hodinu otevírací doby** byla u Galerie hlavního města Prahy a Galerie výtvarného umění v Ostravě. U vybraných krajských galerií činila střední hodnota 7 lidí, tzv. že za jednu hodinu otevírací doby přišlo do galerie 7 lidí, kteří se chtěli kulturně vzdělávat. Dle ukazatele je nejmenší zájem o Galerii výtvarného umění v Hodoníně, Horáckou galerii v Novém Městě na Moravě a Galerii výtvarného umění v Náchodě. U již zmíněných galerií přichází pouze 2 návštěvníci za hodinu.

Pro analyzování finančních ukazatelů byla použita poměrová analýza. Z pohledu rentability dopadla nejlépe Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě, která vykazala nejlepší rentabilitu z vybraných krajských galerií. Likviditu má sice nad průměrem sledovaného vzorku, ale i přesto se dá říci, že se jedná o likvidní organizaci. Co se týče vlastního a cizího kapitálu je potřeba disponovat jak s vlastním, tak cizím kapitálem. Nejlevnější je cizí kapitál, neboť při jeho použití plynou organizaci určité výhody. Avšak u již zmíněné galerie je vyšší podíl vlastního kapitálu tedy 93 %. Z hlediska celkového zadlužení, které činí 7 % lze konstatovat, že je pozitivní, neboť určitá míra zadluženosti je prospěšná pro organizaci. Doba obratu je průměrná za celé sledované období. Rentabilita dopadla nejhůře u Galerie hlavního města Prahy, vykazovala totiž záporné hodnoty. U zbylých ukazatelů nezaznamenala galerie žádné extrémní výkyvy.

Doporučených hodnot splnila u všech tří ukazatelů likvidity Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem. U rentability dosáhla galerie nulových hodnot a disponuje s 88 % s vlastním kapitálem. Celková zadluženost byla vyšší než u již zmíněných krajských galerií a činila 12 % i přesto je to pořád pozitivní pro organizaci. Průměrná doba splacení pohledávek patří mezi nejvyšší ze sledovaného vzorku galerií a činí necelé 3 roky. Nejhůře likvidní organizací a zároveň zápornou hodnotu rentability má Galerie Klatovy-Klenová. Avšak z hlediska zadluženosti je pouze minimální.

Nejvyšší zadluženost, který byla zaznamenána v roce 2015 v hodnotě 64 % byla u Galerie výtvarného umění v Chebu. Rentabilita dosahuje v průměru pozitivních hodnot a jedná se

o likvidní organizaci. Galerie má extrémní dobu obratu závazků a pohledávek, tudíž je zde hodně co zlepšovat, jako v každé jiné organizaci.

Pro odhalení svých silných a slabých stránek byla provedena SWOT analýza, která byla aplikována na krajské galerie. Analýza zachycuje možné situace, do kterých by se mohly galerie dostat. Za silnou stránku je považována tradice galerií, která spočívá svými kořeny v minulosti. Z analýzy také vyplívá několik doporučení, jako je zavedení kombinované vstupenky nejnavštěvovanějších památek v daném městě a delší otevřenost galerií. Byla by také potřeba zavést systém pro měření efektivity krajských galerií.

Nelze přehlížet na organizace jen z ekonomického hlediska, ale také z uměleckého. V kultuře je podstatné uchovávat materiální a duchovní hodnoty, které patří mezi zdroje vzdělanosti, kultivovanosti občanů, ale také k ochraně kulturních hodnot pro budoucí generace. Napomáhá vytvářet společně s obcemi, krajem i státem pozitivní obraz České republiky v zahraničí. Na prvním místě k zabezpečení organizací nemusí být finanční prostředky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborná kniha

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování*. 3 vyd. Praha.:Ekopress, 2010. s. 225. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1886-2.
- [3] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K., *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [4] PATOČKA, Jiří a Eva HEŘMANOVÁ. *Lokální a regionální kultura v České republice*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-347-8
- [5] PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [6] PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3 vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [7] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. 224s. ISBN 978-80-7367-280-5.
- [8] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 302 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [10] ŠKARABELOVÁ, Simona, Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 210 s. ISBN 978-80-210-4267-4.
- [11] THROSBY, David. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-68784-3.
- [12] VODÁKOVÁ, J. aj. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.

- [13] VOJTÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění – Arts management*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008. 184s. ISBN 978-80-7357-356-0.
- [14] VRABKOVÁ, I., I. VAŇKOVÁ, J. BEČICA a Š. KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4028-4.
- [15] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace a podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

b) Právní předpisy

- [16] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
- [17] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zahraniční literatura

- [18] CHERNYAEVA. I.V. Muzeul Municipal Ioan Raica Sebes. *Sources of funding for cultural institutions in Russia at the turn of the 21st century*. 2014, s.147 – 159. ISSN 20669143
- [19] STANZIOLA, J. Article. *Some more unequal than others: Alternative financing for museums, libraries and archives in England*. 2011, č.20, s. 113 – 140. ISSN 09548963

c) Elektronické dokumenty

- [20] ASOCIACE MUZEÍ A GALERIÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Výroční zpráva AMG za rok 2016*. [online]. [cit. 21.2.2018]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/web/amg/amg-se-predstavuje/vyrocní-zpravy-amg>
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: *Výsledky účtu kultury - 2015*[online]. CZSO [cit. 08.02.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/kultura>
- [22] CHRISTNET: *Církve loni od státu dostaly 3,5 mld. a 2 mld. v rámci restitucí* [online]. Dostupné z:http://www.christnet.eu/zpravy/28713/cirkve_loni_od_statu_dostaly_3_5_mld_a_dve_mld_v_ramci_restituci.url

- [23] MINISTERSTVO KULTURY ČR. MKČR: *Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020* [online]. MKČR [cit. 30. 01. 2018]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/assets/op-lzz/INTEGROVANA_STRATEGIE_PODPORY_KULTURY_DO_ROKU_2020.pdf.
- [24] MINISTERSTVO KULTURY ČR. MKČR: *Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy. Prosinec 2008* [online]. MKČR [cit. 09. 02. 2018]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/studie-a-analyzy-ke-kulturni-politice-112.html>
- [25] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Alšova jihočeská galerie. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00073512>
- [26] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie hlavního města Prahy. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00064416>
- [27] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie Klatovy-Klenová. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00177270>
- [28] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie moderního umění v Hradci Králové. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00088404>
- [29] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00360643>
- [30] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie Středočeského kraje. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00069922>
- [31] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie umění Karlovy Vary. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/66362768>

- [32] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/13582143>
- [33] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie výtvarného umění v Hodoníně. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00373290>
- [34] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie výtvarného umění v Chebu. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00369021>
- [35] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie výtvarného umění v Náchodě. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00371041>
- [36] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Galerie výtvarného umění v Ostravě. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00373231#prehled>
- [37] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Horácká galerie v Novém Městě na Moravě. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00167959>
- [38] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Krajská galerie ve Zlíně. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00094889>
- [39] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Oblastní galerie v Liberci. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00083267>
- [40] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00094854>
- [41] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015.* [online]. [cit.

- 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00083259>
- [42] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Východočeská galerie v Pardubicích. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015*. [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00085278>
- [43] MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Západočeská galerie v Plzni. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za léta od 2011 do 2015*. [online]. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00263338>
- [44] NIPOS-MK: *Základní statistické údaje* [online]. NIPOS-MK [cit. 20. 3. 2018]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/publikace/zakladni-statisticke-udaje/>
- [45] NIPOS-MK: *Satelitní účet kultury* [online]. [cit. 03. 04. 2018]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/satelitni-ucet-kultury/>
- [46] RADA GALERIÍ ČESKÉ REPUBLIKY. RGČR: *Seznam galerií* [online]. RGČR [cit. 03. 03. 2018]. Dostupné z: <http://rgcr.cz/seznam-galerii/>

SEZNAM ZKRATEK

AMG – Asociace muzeí a galerií

ČR – Česká republika

EAT – zisk po zdanění

EBIT – zisk

EBT – zisk před zdaněním

IT – informační technologie

MU – moderní umění

NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

OA – oběžná aktivita

PO – příspěvkové organizace

RGČR – Rada galerií v České republice

ROA – Rentabilita aktiv

ROCE – Rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

SFK – Státní fond kinematografie

UNESCO – United Nations Educational; Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu


VU – výtvarné umění

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2018


.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Vzorec pro výpočet míry soběstačnosti a vypočtené hodnoty za jednotlivé období (v %)

Příloha č. 2 Počet návštěvníků na výstavu v jednotlivých letech

Příloha č. 3. Sbírkové předměty na zaměstnance v jednotlivých letech

Příloha č. 4 Celkové náklady na návštěvníka v jednotlivých letech (v Kč)

Příloha č. 5 Mzdové náklady na návštěvníka v jednotlivých letech (v Kč)

Příloha č. 6 Mzdové náklady na zaměstnance (v tis. Kč)

Příloha č. 7 Charakteristika vzorců pro výpočet konkrétního ukazatele

Příloha č. 8 Rentabilita aktiv vybraných krajských galerií (v %)

Příloha č. 9 Rentabilita dlouhodobých zdrojů vybraných galerií (v %)

Příloha č. 10 Rentabilita tržeb vybraných galerií (v %)

Příloha č. 11 Celková likvidita vybraných krajských galerií

Příloha č. 12 Pohotová likvidita vybraných krajských galerií

Příloha č. 13 Okamžitá likvidita vybraných krajských galerií

Příloha č. 14 Podíl vlastního kapitálu na aktivech vybraných krajských galerií (v %)

Příloha č. 15 Stupeň krytí stálých aktiv vybraných krajských galerií (v %)

Příloha č. 16 Majetkový koeficient vybraných krajských galerií

Příloha č. 17 Ukazatel celkového zadluženosti vybraných krajských galerií (v %)

Příloha č. 18 Obrátka celkových aktiv vybraných krajských galerií (za rok)

Příloha č. 19 Doba obrátu aktiv vybraných krajských galerií (ve dnech)

Příloha č. 20 Doba obrátu pohledávek vybraných krajských galerií (ve dnech)

Příloha č. 21 Doba obrátu závazků vybraných krajských galerií (ve dnech)

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1 Vzorec pro výpočet míry soběstačnosti a následně vypočtený ukazatel za jednotlivé období (v %)

$$\text{míra soběstačnosti} = \frac{\text{vlastní rozpočtové příjmy}}{\text{celkové příjmy}} \cdot 100$$

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	4,9	6,8	15,9	17,7	14,6	12,0
Krajská galerie ve Zlíně	5,7	2,5	4,5	8,6	6,8	5,6
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	11,7	3,9	5,0	3,9	1,3	5,2
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	9,0	5,1	9,9	7,4	5,7	7,4
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	2,1	6,4	2,3	2,7	1,4	3,0
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	9,1	7,2	5,8	4,3	8,0	6,9
Alšova jihočeská galerie	7,4	9,9	22,8	7,1	9,3	11,3
Galerie Klatovy- Klenová	8,2	6,4	7,6	8,0	7,7	7,6
Západočeská galerie v Plzni	10,6	14,3	14,6	9,8	19,4	13,7
Galerie umění Karlovy Vary	5,8	7,6	8,3	12,0	10,2	8,8
Galerie výtvarného umění v Chebu	13,6	14,6	10,9	11,1	4,1	10,9
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	7,8	4,9	6,2	6,6	5,3	6,2
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	7,5	5,1	5,3	5,8	2,7	5,3
Oblastní galerie v Liberci	3,8	2,1	3,4	8,3	5,7	4,7
Galerie moderního umění v Hradci Králové		12,6	8,1	5,5	6,8	8,3
Galerie výtvarného umění v Náchodě	2,7	11,9	6,7	10,2	11,0	8,5
Východočeská galerie v Pardubicích	6,3	10,0	7,2	10,2	10,8	8,9
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	27,0	30,2	28,3	29,4	26,0	28,2
Galerie hlavního města Prahy	14,6	16,3	14,0	16,9	11,5	14,7

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 2 Počet návštěvníků na výstavu v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	2873	2860	2157	2950	2956	2759
Krajská galerie ve Zlíně	740	769	1072	1298	989	973
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	526	291	310	311	307	349
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	1015	808	855	1319	570	913
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	151	171	120	143	140	145
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	781	966	582	736	594	732
Alšova jihočeská galerie	2052	3008	3971	2989	4625	3329
Galerie Klatovy-Klenová	954	1055	1034	1217	1846	1221
Západočeská galerie v Plzni	3627	4006	3081	4812	5520	4209
Galerie umění Karlovy Vary	693	633	845	834	891	779
Galerie výtvarného umění v Chebu	357	385	483	413	610	449
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	1638	1201	1368	1316	1075	1320
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	691	964	1093	1256	1165	1034
Oblastní galerie v Liberci	1415	911	1642	1676	1305	1390
Galerie moderního umění v Hradci Králové	2702	2820	2961	3593	1570	2729
Galerie výtvarného umění v Náchodě	276	324	335	363	271	314
Východočeská galerie v Pardubicích	918	923	792	902	1127	933
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1479	2997	488	668	945	1315
Galerie hlavního města Prahy	5123	13022	9071	9446	5797	8492

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 3 Sbírkové předměty na zaměstnance v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	920	858	866	867	907	883
Krajská galerie ve Zlíně	245	259	302	278	287	274
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	466	447	470	453	455	458
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	461	580	548	572	575	547
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	1102	1103	1105	1107	1120	1107
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	374	354	354	374	354	362
Alšova jihočeská galerie	1375	1379	1387	1390	1390	1384
Galerie Klatovy-Klenová	101	105	107	108	116	107
Západočeská galerie v Plzni	370	411	411	411	412	403
Galerie umění Karlovy Vary	437	429	419	524	603	482
Galerie výtvarného umění v Chebu	36	33	34	34	146	57
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	686	660	665	674	632	658
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	118	160	162	161	158	166
Oblastní galerie v Liberci	540	821	1129	1309	1297	1019
Galerie moderního umění v Hradci Králové	347	329	331	333	336	335
Galerie výtvarného umění v Náchodě	149	166	154	157	173	160
Východočeská galerie v Pardubicích	480	489	470	446	456	468
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	179	222	227	22	201	212
Galerie hlavního města Prahy	161	161	152	227	225	185

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých krajských galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 4 Celkové náklady na návštěvníka v jednotlivých letech (v Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	231	223	542	246	225	293
Krajská galerie ve Zlíně	1257	1501	662	327	369	823
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	1158	1694	1469	1479	1619	1484
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	404	528	463	283	731	482
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	1899	2665	2375	2236	1881	2211
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	685	735	618	537	676	650
Alšova jihočeská galerie	672	609	450	517	460	542
Galerie Klatovy-Klenová	1240	968	948	849	401	881
Západočeská galerie v Plzni	860	874	831	715	937	844
Galerie umění Karlovy Vary	656	701	648	716	726	689
Galerie výtvarného umění v Chebu	1348	1283	960	995	978	1113
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	926	1047	991	825	1330	1024
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	463	348	379	425	444	412
Oblastní galerie v Liberci	958	1097	1313	652	773	959
Galerie moderního umění v Hradci Králové	543	488	501	1140	1705	876
Galerie výtvarného umění v Náchodě	332	1244	1121	1052	1639	1078
Východočeská galerie v Pardubicích	761	359	394	352	391	451
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	2071	1164	2799	2117	1750	1980
Galerie hlavního města Prahy	520	475	659	462	759	575

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 5 Mzdové náklady na návštěvníka v jednotlivých letech (v Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	99	95	226	108	101	126
Krajská galerie ve Zlíně	74	952	452	235	292	401
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	699	1033	905	947	1022	921
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	232	337	284	174	475	300
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	1055	1346	1355	1266	1103	1225
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	387	340	379	345	436	377
Alšova jihočeská galerie	375	328	219	249	218	278
Galerie Klatovy-Klenová	433	364	370	342	158	333
Západočeská galerie v Plzni	415	443	440	382	357	407
Galerie umění Karlovy Vary	371	348	319	338	358	347
Galerie výtvarného umění v Chebu	671	576	452	466	490	531
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	543	617	612	479	781	607
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	278	225	253	261	282	260
Oblastní galerie v Liberci	542	654	418	189	242	409
Galerie moderního umění v Hradci Králové	301	288	295	394	746	405
Galerie výtvarného umění v Náchodě	246	779	722	660	1013	684
Východočeská galerie v Pardubicích	478	192	218	203	233	265
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	734	184	866	676	602	612
Galerie hlavního města Prahy	211	179	240	175	334	228

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 6 Mzdové náklady na zaměstnance (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	363	367	379	409	407	385
Krajská galerie ve Zlíně	293	290	319	313	321	307
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	351	343	357	360	384	359
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	341	359	375	379	387	368
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	271	268	281	308	291	284
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	372	379	374	390	419	387
Alšova jihočeská galerie	331	324	319	316	326	323
Galerie Klatovy-Klenová	389	384	383	393	404	391
Západočeská galerie v Plzni	340	377	346	356	383	361
Galerie umění Karlovy Vary	351	348	350	349	359	351
Galerie výtvarného umění v Chebu	387	388	416	462	493	429
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	331	315	321	324	324	323
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	365	391	414	426	428	405
Oblastní galerie v Liberci	334	340	350	460	473	391
Galerie moderního umění v Hradci Králové	240	240	226	157	130	198
Galerie výtvarného umění v Náchodě	79	322	308	305	324	267
Východočeská galerie v Pardubicích	276	316	299	305	333	306
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	384	415	418	450	449	423
Galerie hlavního města Prahy	402	421	415	648	636	504

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Ukazatel rentability

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EAT}{aktiva} \quad (4.1)$$

Rentabilita aktiv posuzuje relaci mezi ziskem a celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Důležitým předpokladem je, zda organizace efektivně využívá svoji majetkovou bázi.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé závazky} \quad (4.2)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů informuje, jak efektivně do své organizace investovali (ať už z vlastních či cizích zdrojů) z dlouhodobého hlediska. Ukazatel měří, kolik EBITu příspěvková organizace dosáhla z jedné koruny.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (4.3)$$

Rentabilita vlastního kapitálu je nejsledovanějším ukazatelem ve společnosti. Vyjadřuje, kolik korun zisku náleží na jednu korunu vlastního kapitálu. V případě, že organizace je financována výhradně z vlastních zdrojů, pak může být ukazatel ROE roven ukazateli ROCE. Optimální hodnota by měla činit ve stabilních ekonomikách před 12 %.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{tržby} \quad (4.4)$$

Rentabilita tržeb znázorňuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Ukazatel hodnotí úroveň řízení firmy. Čím vyšší je rentabilita, tím je lepší a schopnější management. Hodnota by se měla pohybovat mezi 10 % a 50 %.

Ukazatel likvidity

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkové závazky}} \quad (4.5)$$

Celková likvidita je likviditou 3. stupně a formuluje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jinak řečeno, kolikrát je organizace schopná uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku přeměnila veškerá aktiva na hotovost. Doporučená hodnota celkové likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5 bodů. Čím je vypočtená hodnota daného ukazatele vyšší, tím je lepší platební schopnost organizace. Hlavní slabinou ukazatele je, že nepřihlíží na strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidnosti a krátkodobé závazky z hlediska doby splatnosti. Pro organizaci je důležité, aby krátkodobé dluhy v době splatnosti byly kryty ze složek majetku kromě prodeje hmotného majetku.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.6)$$

Pohotov\'a likvidita vyjadřuje kolika korunami organizace prostřednictvím svým pohledávek a hotovosti pokryje jedna koruna krátkodobých závazků organizace. Již zmíněný ukazatel je "očistěn" o položku – zásoby, které nejsou příliš likvidní. Doporučená hodnota pohotov\'e likvidity je 1,0 – 1,5. Výše vypočtené hodnoty dané organizace závisí na typu činnosti podniku, odvětví a na strategii dané instituce v oblasti finančního hospodaření. Růst hodnoty ukazatele signalizuje zlepšení finanční a platební situace dané organizace.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.7)$$

Okamžitá likvidita je také označována za likviditu 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Zahrnuje pouze nejlikvidnější položky např. peníze na účtech, v hotovosti, šeky, ale i směnečné pohledávky a některé druhy cenných papírů. Ukazatel udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky okamžitě tedy v co nejkratším čase. Doporučená hodnota se nachází mezi 0,2 – 0,5 body. (Růčková, 2015)

Další ukazatele jsou pouze doplňkovými ukazateli vyjadřující strukturu oběžných aktiv.

$$\text{Podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{OA}} \quad (4.8)$$

$$\text{Podíl zásob na OA} = \frac{\text{zásoby}}{\text{OA}} \quad (4.9)$$

$$\text{Podíl krátkodobého finančního majetku na OA} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{OA}} \quad (4.10)$$

Podíl pohledávek na OA je pozitivní, jen v případě pravidelného splácení pohledávek. Je výhodnější snížit ukazatel, jestliže má instituce větší množství pohledávek s delší dobou splatnosti. Podíl zásob a krátkodobého finančního majetku na OA je závislý na individuální potřebě organizace. (Dluhošová, 2010)

Ukazatel stability a zadluženosti

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (4.11)$$

Nejdůležitějším ukazatelem založené na porovnání údajů z bilance je podíl vlastního kapitálu na aktivech. Tento ukazatel má pozitivní trend a vyjadřuje dlouhodobou finanční stabilitu. Ukazatel hodnotí, do jaké míry je organizace schopna financovat svůj majetek vlastními zdroji a jaká je výše finanční samostatnosti. Navazuje na ukazatel rentability.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (4.12)$$

Stálá aktiva organizace zahrnuje dlouhodobý hmotný, nehmotný majetek a měl by být pokryt dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál). U stupně krytí stálých aktiv je pozitivní v případě, že dosahuje alespoň 100% to znamená, že všechna aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji.

Následující ukazatele jsou pouze doplňkovými ukazateli a hodnotí strukturu aktiv organizace.

$$\text{Podíl stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{aktiva}} \quad (4.13)$$

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{aktiva}} \quad (4.14)$$

$$\text{Podíl zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{aktiva}} \quad (4.15)$$

Relace mezi stálými a oběžnými aktivy je rozdílná. Stálé aktiva zahrnují dlouhodobý majetek, naopak oběžná aktiva – zásoby. Podíl stálých aktiv vypovídá o tom, jak velkou část majetku tvoří stálá aktiva. Převážná část stálých aktiv znamená, že organizace se špatně přizpůsobuje změnám na trhu. Podíl oběžných aktiv zase vyjadřuje, jakou část majetku tvoří oběžná aktiva. Pokud tvoří oběžná aktiva větší část, tak to vykazuje, že je podnik schopen se snadněji přizpůsobit změnám na trhu. Podíl zásob má stejnou logiku jako předcházející ukazatele a hodnotí, jakou část majetku tvoří zásoby.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4.16)$$

Majetkový koeficient je v některých literaturách také označován jako finanční páka. Hlavním záměrem je dosažení optimálního zadlužení. K finančnímu zatěžování či nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby vede krytí majetku vlastními zdroji (dražší způsob financování). Vývoj ukazatele je stabilní.

Další čtyři ukazatele se konkrétně zabývají zadlužeností.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (4.17)$$

Celková zadluženost vyjadřuje procento celkových dluhů organizace k aktivům. Na základě tohoto ukazatele lze konstatovat, jak velká část cizího kapitálu připadá na 1 Kč celkových aktiv. Věřitelské riziko a výnosnost instituce ovlivňuje zadluženost. Ukazatel se může rozdělit na další dva a to dlouhodobou a běžnou zadluženost.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (4.18)$$

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (4.19)$$

Stejně jak předchozí ukazatel, tak také 4.19 a 4.20 mají trend klesající. Dlouhodobá zadluženost charakterizuje, jaká část aktiv je financována dlouhodobým kapitálem (dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy). Kdežto běžná zadluženost hodnotí relaci

mezi krátkodobým cizím kapitálem (krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry a dohadné položky) a aktivem.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4.20)$$

Posledním ukazatelem zadluženosti je zadluženost vlastního kapitálu, u kterého je důležitý postoj vlastníku a vedení k riziku. Optimální hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 80% - 120% u stabilní instituce.

Ukazatel aktivity

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4.21)$$

Obrátka celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí do tržeb za rok. Vývoj ukazatele je rostoucí. Používá se zejména při mezipodnikové srovnání.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (4.22)$$

Doba obratu aktiv charakterizuje za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Ideální je, co nejkratší doba obratu aktiv. Oproti obrátce je vývoj doby obratu klesající.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (4.23)$$

Za jakou dobu jsou průměrně zaplaceny faktury dané organizace – doba obratu pohledávek. Čím nižší je doba splacení tím rychleji získává finanční prostředky za své zboží popř. výrobky a ty pak může dále použít. Průměrná doba splatnosti je 30 dnů. V případě, že výsledná hodnota ukazatele delší dobu překračuje dobu splatnosti, je potřebné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Pro malé firmy (popř. organizace) může znamenat delší doba splatnosti pohledávek finanční problémy, zatímco velké instituce jsou schopni akceptovat další dobu splatnosti.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad (4.24)$$

Jak rychle jsou splaceny závazky určité organizace, to vyjadřuje doba obratu závazků. Jinak řečeno, udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Ukazatel je důležitý pro věřitele, neboť na základě něho může získat informace o dodržování obchodně-úvěrovou politiku. (Dluhošová, 2010)

Příloha č. 8 Rentabilita aktiv vybraných krajských galerií (v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	2,6	0,0	1,9	-0,2	-0,2	0,81
Krajská galerie ve Zlíně	0,4	3,4	0,0	0,0	2,4	1,25
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	1,7	1,3	0,0	0,0	2,7	1,14
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	0,0	0,0	0,0	0,0	16,6	3,33
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	0,07
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	0,8	2,1	7,5	1,6	2,1	2,83
Alšova jihočeská galerie	0,0	0,0	28,8	-9,2	0,0	3,94
Galerie Klatovy-Klenová	-0,5	-0,3	0,0	-0,2	-0,1	-0,21
Západočeská galerie v Plzni	0,8	0,4	0,0	-0,2	-0,3	0,16
Galerie umění Karlovy Vary	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,03
Galerie výtvarného umění v Chebu	0,0	0,1	1,0	8,4	1,4	2,18
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,3	0,4	0,5	0,7	0,6	0,49
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	0,1	0,1	0,1	1,0	0,1	0,30
Oblastní galerie v Liberci	0,2	1,6	0,0	-0,8	0,0	0,20
Galerie moderního umění v Hradci Králové	0,0	-3,5	-3,1	7,3	2,6	0,65
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,01
Východočeská galerie v Pardubicích	0,0	0,4	0,1	0,7	0,0	0,25
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	2,2	-1,0	0,5	1,4	0,5	0,71
Galerie hlavního města Prahy	-2,0	-1,7	-1,3	0,0	0,0	-1,01

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 9 Rentabilita dlouhodobých zdrojů vybraných galerií (v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	2,3	0	1,7	-0,2	-0,1	0,75
Krajská galerie ve Zlíně	0,4	3,2	0	0	2,3	1,18
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	0,9	0,6	0	0	1,3	0,57
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	0	0	0	0	6,5	1,31
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	0,1	0	0	0	0,2	0,07
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	0,7	2	6,4	1,3	1,7	2,42
Alšova jihočeská galerie	0	0	19	-6,7	0	2,46
Galerie Klatovy-Klenová	-0,4	-0,3	0	-0,2	-0,1	-0,19
Západočeská galerie v Plzni	0,8	0,5	0	-0,1	-0,3	0,17
Galerie umění Karlovy Vary	0,1	0	0	0	0	0,03
Galerie výtvarného umění v Chebu	0	0,1	0,9	5,4	1,1	1,52
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,3	0,4	0,5	0,6	0,6	0,48
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	0,1	0,1	0,1	0,9	0,1	0,25
Oblastní galerie v Liberci	0,2	1,3	0	-0,7	0	0,15
Galerie moderního umění v Hradci Králové	0,3	-3,0	-1,8	5,5	2,5	0,69
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0	0	0	0	0	0
Východočeská galerie v Pardubicích	0	0,4	0,1	0,7	0	0,24
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	2,2	-1,1	0,5	1,4	0,5	0,7
Galerie hlavního města Prahy	-1,8	-1,6	-1,2	0	0	-0,93

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 10 Rentabilita tržeb vybraných galerií (v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	78,74	-0,5	59,11	-5,70	-7,22	24,89
Krajská galerie ve Zlíně	6,84	116,67	0	0	18,58	28,42
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	7,77	4,85	0	0	7,66	4,06
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	0	0	0	0	52,41	10,48
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	16,8	3,72	3,37	6,5	22,64	10,62
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	17,79	37,98	126,42	29,84	35,37	49,48
Alšova jihočeská galerie	0,07	0,0	95,33	-59,86	0	7,11
Galerie Klatovy-Klenová	-9,69	-8,49	-0,68	-5,97	-5,74	-6,11
Západočeská galerie v Plzni	47,07	28,81	0,10	-11,87	-16,73	9,48
Galerie umění Karlovy Vary	13,75	0,17	0,49	0,78	1,13	3,26
Galerie výtvarného umění v Chebu	1,46	3,88	19,89	11,16	17,10	10,69
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	10,48	11,71	14,3	16,26	13,67	13,28
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	1,19	1,34	1,06	7,77	0,31	2,33
Oblastní galerie v Liberci	3,70	34,57	0	-18,77	-0,37	3,83
Galerie moderního umění v Hradci Králové	1,2	-78,11	-73,91	148,4	922,78	184,07
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0	0,06	0	0,07	0,07	0,04
Východočeská galerie v Pardubicích	0	22,44	8,17	104,44	0	27,01
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	621,91	-2,37	152,3	221,39	124,24	176,56
Galerie hlavního města Prahy	-1,18	-61,74	-49,68	0	0	-45,94

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 11 Celková likvidita vybraných krajských galerií

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	3,7	3,8	7,2	5,4	2,8	4,6
Krajská galerie ve Zlíně	1,1	1,2	1,2	1,4	1,2	1,2
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	3,5	3,8	3,1	3,6	3,1	3,4
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	3,7	5,2	3,7	4,9	4,6	4,4
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	3,2	3,4	4,0	3,1	2,6	3,3
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	1,8	2,3	3,1	4,0	3,7	3,0
Alšova jihočeská galerie	3,4	3,0	3,3	3,0	2,5	3,1
Galerie Klatovy-Klenová	5,0	8,0	4,5	10,7	6,5	6,9
Západočeská galerie v Plzni	2,6	1,8	1,2	4,3	1,7	2,3
Galerie umění Karlovy Vary	1,9	1,6	1,6	1,7	1,9	1,7
Galerie výtvarného umění v Chebu	1,6	1,3	1,5	1,7	2,8	1,8
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	1,3	1,1	1,2	1,5	1,7	1,4
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	2,3	1,9	1,9	2,1	2,0	2,0
Oblastní galerie v Liberci	2,2	3,2	1,4	2,8	3,3	2,6
Galerie moderního umění v Hradci Králové	2,6	2,1	2,2	4,3	9,1	4,0
Galerie výtvarného umění v Náchodě	3,7	5,8	4,4	5,0	3,4	4,5
Východočeská galerie v Pardubicích	3,8	4,4	1,4	1,6	1,5	2,5
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	2,1	0,7	0,8	2,1	2,8	1,7
Galerie hlavního města Prahy	1,8	2,0	3,1	3,0	3,4	2,7

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 12 Pohotovostní likvidita vybraných krajských galerií

	2011	2012	2013	2014	2015	průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	3,2	3,1	6,1	4,5	2,5	3,9
Krajská galerie ve Zlíně	1,0	1,1	1,1	1,2	0,8	1,0
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	2,9	3,1	2,5	2,8	2,4	2,7
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	3,2	4,2	3,0	4,0	3,9	3,7
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	2,7	2,9	3,4	2,5	2,1	2,7
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	1,3	1,4	2,4	3,3	3,0	2,3
Alšova jihočeská galerie	2,4	1,7	2,1	2,2	1,7	2,0
Galerie Klatovy-Klenová	3,5	6,4	3,9	9,0	5,9	5,7
Západočeská galerie v Plzni	2,0	1,4	1,1	3,8	1,2	1,9
Galerie umění Karlovy Vary	1,2	1,2	1,0	1,1	1,2	1,2
Galerie výtvarného umění v Chebu	1,2	0,9	0,9	0,7	2,1	1,2
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	1,5	1,2	1,2	1,3	0,5	1,1
Oblastní galerie v Liberci	1,9	2,8	1,4	2,4	3,0	2,3
Galerie moderního umění v Hradci Králové	2,2	1,7	1,8	3,8	8,7	3,7
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0,8	0,2	0,5	0,3	0,3	0,4
Východočeská galerie v Pardubicích	3,1	3,7	1,1	1,5	1,4	2,2
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1,7	0,5	0,5	1,6	2,4	1,3
Galerie hlavního města Prahy	1,7	1,5	4,2	2,5	3,0	2,6

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 13 Okamžitá likvidita vybraných krajských galerií

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	2,6	2,4	4,9	4,1	1,9	3,2
Krajská galerie ve Zlíně	0,8	1,0	0,6	1,2	0,7	0,9
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	2,4	2,8	2,1	2,5	2,2	2,4
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	3,0	4,2	2,8	3,9	3,8	3,5
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	2,3	2,5	3,3	2,4	1,8	2,5
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	0,9	0,9	2,0	2,6	2,3	1,8
Alšova jihočeská galerie	2,1	1,3	1,4	1,9	1,5	1,6
Galerie Klatovy-Klenová	3,0	5,4	3,5	8,2	5,5	5,1
Západočeská galerie v Plzni	1,8	1,1	0,9	3,5	0,9	1,6
Galerie umění Karlovy Vary	0,6	0,6	0,5	0,7	1,1	0,7
Galerie výtvarného umění v Chebu	0,6	0,3	0,2	0,4	1,7	0,6
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,6	0,7	0,6	0,3	0,6	0,6
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	0,4	0,5	0,5	0,1	0,3	0,4
Oblastní galerie v Liberci	1,4	2,3	1,0	2,3	2,9	2,0
Galerie moderního umění v Hradci Králové	1,9	1,3	1,5	3,2	8,1	3,2
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0,6	0,1	0,5	0,2	0,2	0,3
Východočeská galerie v Pardubicích	2,9	3,7	1,1	1,5	1,3	2,1
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1,3	0,1	0,2	1,0	2,0	0,9
Galerie hlavního města Prahy	1,4	1,0	1,8	2,2	2,4	1,8

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 14 Podíl vlastního kapitálu na aktivech vybraných krajských galerií (v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	95	94	98	97	95	96
Krajská galerie ve Zlíně	64	70	76	83	76	74
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	84	84	80	81	80	82
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	83	87	84	88	86	85
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	99	99	99	99	99	99
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	93	94	93	93	91	93
Alšova jihočeská galerie	82	84	82	86	85	84
Galerie Klatovy-Klenová	97	98	96	98	97	97
Západočeská galerie v Plzni	97	96	91	98	96	96
Galerie umění Karlovy Vary	99	98	98	99	99	99
Galerie výtvarného umění v Chebu	94	93	93	67	36	77
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	95	93	93	95	96	95
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	90	87	86	86	90	88
Oblastní galerie v Liberci	86	91	53	92	91	82
Galerie moderního umění v Hradci Králové	91	90	90	92	99	92
Galerie výtvarného umění v Náchodě	97	98	97	98	96	97
Východočeská galerie v Pardubicích	97	98	96	95	97	97
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	99	97	99	99	99	99
Galerie hlavního města Prahy	91	94	95	95	95	94

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 15 Stupeň krytí stálých aktiv vybraných krajských galerií (v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	118	121	118	118	111	117
Krajská galerie ve Zlíně	105	107	108	108	106	107
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	188	203	217	244	209	212
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	227	273	213	213	257	237
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	103	103	103	102	102	103
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	106	108	118	121	124	116
Alšova jihočeská galerie	219	161	152	138	136	161
Galerie Klatovy-Klenová	113	115	116	117	117	116
Západočeská galerie v Plzni	105	103	102	109	103	104
Galerie umění Karlovy Vary	101	101	101	101	101	101
Galerie výtvarného umění v Chebu	104	103	104	156	121	118
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	101	101	102	102	103	102
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	116	115	116	118	112	115
Oblastní galerie v Liberci	124	128	158	119	131	132
Galerie moderního umění v Hradci Králové	119	113	114	138	105	118
Galerie výtvarného umění v Náchodě	111	113	112	110	110	111
Východočeská galerie v Pardubicích	109	109	101	103	102	105
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	101	99	100	101	102	100
Galerie hlavního města Prahy	110	106	110	111	114	110

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 16 Majetkový koeficient vybraných krajských galerií

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	1,1	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0
Krajská galerie ve Zlíně	1,6	1,4	1,3	1,2	1,3	1,4
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	1,2	1,2	1,3	1,2	1,3	1,2
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	1,2	1,2	1,2	1,1	1,2	1,2
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Alšova jihočeská galerie	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Galerie Klatovy-Klenová	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Západočeská galerie v Plzni	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0
Galerie umění Karlovy Vary	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Galerie výtvarného umění v Chebu	1,1	1,1	1,1	1,5	2,8	1,5
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,1
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1	1,1
Oblastní galerie v Liberci	1,2	1,1	1,9	1,1	1,1	1,3
Galerie moderního umění v Hradci Králové	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1
Galerie výtvarného umění v Náchodě	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Východočeská galerie v Pardubicích	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Galerie hlavního města Prahy	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 17 Ukazatel celkového zadluženosti vybraných krajských galerií (v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	5	6	2	3	5	4
Krajská galerie ve Zlíně	36	30	24	17	24	26
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	16	16	20	19	20	18
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	17	13	16	12	14	15
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	1	1	1	1	1	1
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	7	6	7	7	9	7
Alšova jihočeská galerie	18	16	16	14	15	16
Galerie Klatovy-Klenová	3	2	4	2	3	3
Západočeská galerie v Plzni	3	4	9	2	4	4
Galerie umění Karlovy Vary	1	2	2	1	1	1
Galerie výtvarného umění v Chebu	6	7	7	33	64	23
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	5	7	7	5	4	5
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	10	13	14	14	10	12
Oblastní galerie v Liberci	14	9	47	8	9	18
Galerie moderního umění v Hradci Králové	9	10	10	8	1	7
Galerie výtvarného umění v Náchodě	3	2	3	2	4	3
Východočeská galerie v Pardubicích	3	2	4	5	3	3
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1	3	1	1	1	1
Galerie hlavního města Prahy	9	6	5	5	5	6

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 18 Obrátka celkových aktiv vybraných krajských galerií (za rok)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	0,01	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02
Krajská galerie ve Zlíně	0,07	0,05	0,06	0,11	0,08	0,07
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	0,09	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	0,03	0,05	0,11	0,09	0,07	0,07
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	0,01	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02
Alšova jihočeská galerie	0,04	0,04	0,10	0,08	0,10	0,07
Galerie Klatovy-Klenová	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02
Západočeská galerie v Plzni	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02
Galerie umění Karlovy Vary	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Galerie výtvarného umění v Chebu	0,01	0,01	0,01	0,04	0,01	0,01
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	0,03	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03
Oblastní galerie v Liberci	0,02	0,02	0,01	0,06	0,04	0,03
Galerie moderního umění v Hradci Králové	0,02	0,02	0,02	0,01	0,00	0,01
Galerie výtvarného umění v Náchodě	0,01	0,03	0,01	0,01	0,03	0,02
Východočeská galerie v Pardubicích	0,01	0,04	0,02	0,03	0,02	0,03
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01
Galerie hlavního města Prahy	0,05	0,05	0,04	0,05	0,03	0,05

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 19 Doba obratu aktiv vybraných krajských galerií (ve dnech)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	28 072	15 624	11 635	14 038	23 560	18 586
Krajská galerie ve Zlíně	5 231	6 670	6 120	3 300	4 524	5 169
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	3 894	9 663	11 755	13 336	13 737	10 477
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	10 938	7 572	3 178	3 839	4 994	6 104
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	144 807	263 014	162 799	154 988	161 414	177 404
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	33 780	9 192	14 211	13 736	15 655	17 319
Alšova jihočeská galerie	9 551	8 756	3 448	4 558	3 708	6 004
Galerie Klatovy-Klenová	20 248	26 404	20 776	24 709	21 863	22 800
Západočeská galerie v Plzni	24 510	19 294	23 858	26 986	19 145	22 759
Galerie umění Karlovy Vary	67 955	49 731	37 257	37 677	42 925	47 109
Galerie výtvarného umění v Chebu	58 675	68 680	49 462	9 110	48 821	46 950
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	14 001	15 411	17 508	12 640	12 908	14 493
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	12 458	11 297	13 837	8 866	16 306	12 553
Oblastní galerie v Liberci	21 772	23 114	43 484	6 356	9 184	20 782
Galerie moderního umění v Hradci Králové	20 494	20 575	23 065	42 204	135 771	48 422
Galerie výtvarného umění v Náchodě	24 140	13 703	48 464	25 269	13 779	25 071
Východočeská galerie v Pardubicích	37 626	10 084	15 664	10 321	15 260	17 791
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	64 274	12 806	62 717	47 486	41 531	45 763
Galerie hlavního města Prahy	7 508	6 631	8 703	6 759	12 729	8 466

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 20 Doba obratu pohledávek vybraných krajských galerií (ve dnech)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	994	678	353	181	734	588
Krajská galerie ve Zlíně	273	266	748	49	51	278
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	259	415	916	552	479	524
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	353	66	118	39	63	128
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	849	1012	178	104	768	582
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	720	260	423	515	719	527
Alšova jihočeská galerie	570	593	314	172	127	355
Galerie Klatovy-Klenová	228	459	310	333	286	335
Západočeská galerie v Plzni	139	207	283	193	231	211
Galerie umění Karlovy Vary	531	578	298	225	60	338
Galerie výtvarného umění v Chebu	1995	3416	2202	935	1629	2036
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	35	22	102	194	23	75
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	1333	1093	1328	1282	306	1068
Oblastní galerie v Liberci	1568	1056	7138	56	57	1975
Galerie moderního umění v Hradci Králové	585	786	686	2169	502	946
Galerie výtvarného umění v Náchodě	128	19	16	53	21	47
Východočeská galerie v Pardubicích	137	13	13	17	20	40
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	166	177	174	299	126	188
Galerie hlavního města Prahy	207	183	251	123	329	219

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.

Příloha č. 21 Doba obratu závazků vybraných krajských galerií (ve dnech)

	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr
Galerie výtvarného umění v Ostravě	4,2	2,5	0,8	1,3	3,4	2,4
Krajská galerie ve Zlíně	5,3	5,5	4,0	1,6	3,1	3,9
Galerie výtvarného umění v Hodoníně	1,7	4,2	6,6	6,9	7,7	5,4
Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě	5,3	2,8	1,4	1,3	2,0	2,6
Horácká galerie v Novém Městě na Moravě	5,6	8,6	4,4	4,5	6,3	5,9
Oblastní galerie vysočiny v Jihlavě	6,1	1,5	2,6	2,7	3,8	3,3
Alšova jihočeská galerie	4,8	3,8	1,5	1,8	1,5	2,7
Galerie Klatovy-Klenová	1,6	1,4	2,2	1,0	1,5	1,5
Západočeská galerie v Plzni	1,8	2,0	5,7	1,7	2,0	2,6
Galerie umění Karlovy Vary	2,5	2,4	1,6	1,3	1,3	1,8
Galerie výtvarného umění v Chebu	9,2	14,0	9,2	8,3	86,4	25,4
Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	1,8	3,0	3,4	1,6	1,4	2,3
Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem	3,4	4,0	5,2	3,3	4,4	4,1
Oblastní galerie v Liberci	8,6	5,7	56,9	1,4	2,4	15,0
Galerie moderního umění v Hradci Králové	5,3	5,7	6,2	9,1	2,3	5,7
Galerie výtvarného umění v Náchodě	2,3	0,9	4,2	1,6	1,4	2,1
Východočeská galerie v Pardubicích	3,1	0,7	1,6	1,3	1,4	1,6
Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora	1,4	1,1	2,1	1,4	1,1	1,4
Galerie hlavního města Prahy	2,0	1,0	1,3	0,9	1,8	1,4

Zdroj: MONITOR: Rozpočty jednotlivých galerií. Online. Vlastní zpracování.